

Acronimo del progetto: DiGIN

Titolo del Progetto: Diverse, Equitable and Inclusive municipal organizations

Grant agreement number: 101144379

Data di inizio del progetto: 1o maggio 2024

Durata: 24 mesi



DELIVERABLE N. 5.2

Raccomandazioni per l'attuazione di una strategia DEI a lungo termine nelle organizzazioni municipali

Data di scadenza del deliverable	28 febbraio 2026 (M22)
Data di presentazione	27 febbraio 2026
Nome del file	D5.2 Recommendations report DEI strategy - IT
Organizzazione responsabile del Deliverable	Comune di Gand
Nome/i dell'autore	Aarnout Lanckriet
Numero di revisione	6
Stato	Final
Livello di diffusione	PU - Pubblico



DISCLAIMER

I contenuti di questa pubblicazione sono di esclusiva responsabilità del suo autore e non riflettono necessariamente l'opinione dell'Unione Europea.

PARTNER



SOMMARIO

ABSTRACT	4
INTRODUZIONE	6
APPROCCIO GRADUALE	9
Metodologia per lo sviluppo dell'approccio graduale	9
Un approccio graduale per lo sviluppo e l'attuazione di una strategia DEI a lungo termine nelle organizzazioni municipali	11
Considerazioni preliminari. Il ruolo del sostegno politico nell'accelerare la DEI nei Comuni	12
Fase 1 – Costruire connessioni e capacità per promuovere la DEI	16
Fase 2 - Analizzare e valutare la situazione	19
Fase 3 – Impostazione preliminare	25
Fase 4 - Definizione di una strategia DEI	26
Fase 5 - Attuazione di una strategia DEI	33
Fase 6 - Monitoraggio dei progressi e valutazione	35
Fase 7 – Adattare e istituzionalizzare gli interventi	36
Indicatori chiave di successo – checklist per la risoluzione dei problemi	40
RIFERIMENTI	43

ABSTRACT

Le organizzazioni comunali riconoscono sempre più il valore della diversità, dell'equità e dell'inclusione (DEI), ma molte incontrano difficoltà nel trasformare questa consapevolezza in una strategia concreta, strutturata e sostenibile nel tempo. Questa relazione propone raccomandazioni per progettare e attuare una strategia DEI efficace e duratura. Dopo aver delineato le principali sfide che i comuni si trovano ad affrontare, il documento presenta misure operative e soluzioni pratiche, illustrate attraverso le esperienze dei Comuni di Genova, Gand e Rotterdam e dell'Università di Scienze Applicate di Leiden.

Una delle questioni centrali riguarda il fatto che discriminazione ed esclusione, pur presenti nei contesti lavorativi comunali, restano spesso poco visibili o difficili da riconoscere. I comportamenti dannosi tendono a essere sottovalutati, i casi non vengono indagati con sufficiente profondità e persistono forme di sottorappresentanza strutturale nei team e nei livelli dirigenziali. Poiché tali problematiche non emergono sempre con chiarezza nella quotidianità operativa, vengono frequentemente minimizzate o trascurate. Questo rende più complesso per le organizzazioni comprendere appieno l'urgenza del lavoro in ambito DEI e mobilitare le risorse necessarie.

Un'ulteriore sfida è che la DEI raramente viene trattata come una priorità strategica a tutti gli effetti. In molti Comuni, l'impegno si limita a dichiarazioni di principio o a iniziative simboliche, senza tradursi in piani operativi, obiettivi per la leadership o indicatori di performance. Ne deriva una mancanza di responsabilità nel lungo periodo e la DEI finisce per essere affrontata come un tema separato, anziché come parte integrante dello sviluppo organizzativo. Questo scollamento tra intenzioni e strutture fa sì che anche le iniziative più benintenzionate difficilmente producano risultati duraturi.

Allo stesso tempo, in tutti i Comuni coinvolti, molti dipendenti manifestano un sincero desiderio di contribuire alla creazione di ambienti di lavoro e servizi più inclusivi. Animati da valori solidi e buona volontà, si impegnano attivamente; tuttavia, i loro sforzi non sempre si traducono in cambiamenti concreti e stabili. Questo può generare frustrazione e un senso di stagnazione, soprattutto tra coloro che sostengono con costanza il processo di trasformazione.

La relazione affronta tali criticità concentrandosi su tre temi fondamentali. In primo luogo, chiarisce cosa si intenda per una vera strategia DEI. Una strategia sostenibile non può limitarsi a un elenco di buone intenzioni o azioni isolate: richiede obiettivi chiari e misurabili, un piano concreto di monitoraggio dei progressi nel tempo e un forte collegamento con gli obiettivi generali dell'organizzazione. Deve inoltre essere supportata da strumenti adeguati, ruoli definiti e risorse dedicate.

In secondo luogo, il documento propone un approccio graduale all'attuazione della strategia all'interno delle strutture comunali. Questo approccio riconosce che il cambiamento è un processo iterativo, che richiede al tempo stesso pianificazione accurata e capacità di adattamento.

Il terzo tema, specifico delle organizzazioni pubbliche, riguarda i diversi livelli di sostegno politico. I Comuni presentano notevoli differenze per quanto concerne l'appoggio e l'investimento della leadership politica in materia di DEI. Quando il sostegno politico è forte, l'implementazione strategica risulta decisamente più agevole. Tuttavia, l'assenza di un sostegno esplicito non rende impossibile il progresso. La relazione esplora anche le cosiddette "azioni sotterranee": costruire alleanze, rafforzare le reti interne e accrescere in modo graduale il potere organizzativo. Viene inoltre affrontata la dimensione emotiva del lavoro DEI, inclusi i rischi di demoralizzazione e burnout. Rafforzando il sostegno reciproco

tra colleghi sensibili al tema e promuovendo l'azione collettiva, le organizzazioni possono mantenere lo slancio anche in contesti complessi. L'obiettivo di lungo periodo resta quello di costruire progressivamente un sostegno politico attivo, indispensabile per integrare pienamente la DEI nella strategia organizzativa.

Questi temi attraversano l'intera relazione, articolata in tre parti principali:

1. **Introduzione alla strategia:** un'analisi del pensiero strategico applicato alla DEI, per chiarire cosa significhi realmente "strategia" e in che modo essa possa favorire un cambiamento strutturale e duraturo.
2. **Approccio graduale:** la sezione più ampia del documento, che presenta una tabella di marcia operativa per l'implementazione della DEI nelle organizzazioni comunali, calibrata sui vincoli del contesto reale e arricchita dagli esempi dei comuni partecipanti al progetto DiGiN.
3. **Indicatori chiave di successo – checklist per l'analisi critica:** nel corso del progetto DiGiN sono stati individuati dieci principi chiave per aiutare le organizzazioni a valutare la solidità e l'impatto del proprio approccio. La relazione si conclude con una checklist che richiama l'approccio graduale illustrato, al fine di sostenere il raggiungimento di ciascun principio di successo.

INTRODUZIONE

I Comuni europei riconoscono sempre più la necessità di adottare un approccio consapevole e strutturato alla gestione della diversità, sia all'interno della popolazione che compone le loro comunità, sia tra i membri del proprio personale. Sta emergendo una maggiore attenzione verso le disuguaglianze storiche che limitano l'accesso di alcuni gruppi alle posizioni comunali e a condizioni **lavorative** soddisfacenti.

All'interno delle amministrazioni locali si rafforza la consapevolezza che una forza lavoro realmente rappresentativa debba rispecchiare la pluralità delle comunità. Allo stesso tempo, si riconosce che tutti i dipendenti — in particolare quelli provenienti da gruppi storicamente svantaggiati — debbano potersi sentire valorizzati, rispettati e inclusi. Questa crescente consapevolezza è spesso guidata dai cambiamenti demografici, dai movimenti sociali e dalla necessità di costruire fiducia con i cittadini. Di conseguenza, abbiamo visto un numero crescente di iniziative come campagne di reclutamento inclusive, formazione sui pregiudizi culturali, creazione di gruppi di lavoro e progetti di coinvolgimento della comunità. Questi sforzi sono indice di buone intenzioni e, almeno a nome di alcuni decisori pubblici, di un autentico impegno a favore dell'equità.

Tuttavia, la maggior parte dei comuni non dispone **di una strategia integrata a lungo termine in materia di DEI**. A volte non c'è visione o supporto. Anche quando la visione è ben definita, l'approccio adottato risulta spesso pragmatico e poco strutturato. Le azioni tendono a essere frammentarie, basate su singoli progetti o di natura reattiva: intervengono in risposta a episodi specifici o a priorità politiche contingenti, anziché inserirsi in un disegno coerente e organico. Se si intraprende un'azione, come un evento, una formazione o anche una campagna, raramente è chiaro se porterà al cambiamento sostenibile desiderato. Se non viene intrapresa alcuna azione, gli individui che sostengono questi temi si scoraggiano e talvolta lasciano l'organizzazione.

L'assenza di un quadro strategico si manifesta anche nella mancanza di obiettivi misurabili e di responsabilità chiaramente definite. Molti Comuni non raccolgono dati disaggregati sulla composizione della forza lavoro né sulle esperienze professionali, come il livello di coinvolgimento o il senso di appartenenza, rendendo così difficile individuare le criticità e monitorare i progressi. I cambiamenti nella leadership e l'alternanza dei cicli politici compromettono ulteriormente la continuità, poiché le iniziative in ambito DEI dipendono spesso dall'impegno di singoli promotori più che da una responsabilità istituzionale consolidata.

In sintesi, i Comuni europei si trovano a un punto di svolta: in alcuni contesti la consapevolezza e la volontà di agire sono presenti, ma manca — o risulta insufficiente — una strategia capace di generare un cambiamento duraturo. **Il passaggio dall'intenzione all'impatto richiede un approccio strategico** che allinei trasversalmente visione, risorse e azioni, stabilisca obiettivi misurabili e garantisca continuità oltre i mandati elettorali. In assenza di tali condizioni, la DEI rischia di restare un'aspirazione, più che tradursi in una realtà concreta.

Che cos'è esattamente la strategia?

"La tattica senza strategia è il rumore prima della sconfitta" (Sun Tzu)

Una strategia è più di un piano d'azione o di un elenco di intenzioni; è un approccio deliberato e a lungo termine che allinea visione, risorse e azioni (tattiche) verso un obiettivo definito. Può richiedere una preparazione e una riflessione approfondite, ma senza di essa,

viene meno la concentrazione necessaria e l'allineamento degli sforzi indispensabili per raggiungere risultati duraturi.

" *La strategia senza tattiche è la via più lenta per la vittoria; La tattica senza strategia è il rumore prima della sconfitta*". Questa citazione, attribuita al filosofo e stratega militare cinese Sun Tzu, significa che un grande piano (strategia) ha bisogno di azioni concrete (tattiche) per avere successo, mentre un susseguirsi di azioni prive di una direzione precisa conduce al disordine e, infine, al fallimento. Per ottenere risultati reali, è indispensabile combinare una visione di lungo termine con un'esecuzione efficace nel breve periodo.

Nel contesto della DEI, una strategia fornisce il quadro che trasforma le buone intenzioni in un impatto misurabile. Senza una strategia, gli sforzi in materia di DEI rischiano di diventare frammentati, reattivi o puramente simbolici; iniziative che sembrano valide sulla carta, ma incapaci di generare un cambiamento sistemico e duraturo.

I Comuni operano in contesti complessi in cui politiche, servizi e coinvolgimento della comunità si intersecano. Questa complessità implica che la DEI non può essere raggiunta attraverso progetti isolati o singole sessioni di formazione. Al contrario, richiede un'integrazione trasversale e sistematica in tutti i processi dell'amministrazione. Un approccio strategico garantirà la coerenza tra le diverse parti, la continuità nel tempo e la responsabilità a tutti i livelli. Risponde a domande fondamentali: Dove siamo ora? Dove vogliamo arrivare? Quali passi dobbiamo compiere per riuscirci? Attraverso la definizione di obiettivi chiari, indicatori misurabili e tempistiche precise, una strategia traduce impegni astratti in azioni concrete e realizzabili.

Perché è necessario realizzare la DEI nei Comuni?

Una strategia DEI a lungo termine è l'unico modo per garantire che la forza lavoro rispecchi la diversità della popolazione e che tutti si sentano inclusi. Perché è necessario? Perché le disuguaglianze strutturali richiedono **soluzioni strutturali**. Una strategia DEI integra il principio di equità nei processi di governance, nella pianificazione delle risorse e nell'erogazione dei servizi, trasformando l'inclusione da elemento accessorio a principio fondante dell'azione amministrativa. Inoltre, prevede meccanismi per monitorare i progressi, apprendere dagli ostacoli incontrati e adattarsi ai cambiamenti demografici o a nuove sfide emergenti.

Inoltre, una strategia favorisce anche la **responsabilità condivisa**. La DEI non può essere demandata a un singolo settore o affidata esclusivamente all'iniziativa di pochi promotori; richiede collaborazione tra team diversi e un dialogo costante con le comunità. Una strategia chiara definisce priorità, ruoli e aspettative, mettendo dipendenti e agenti del cambiamento nelle condizioni di operare verso obiettivi comuni. Allo stesso tempo, rappresenta un segnale forte nei confronti dei cittadini: quando un Comune elabora e rende pubblica una strategia DEI, dimostra trasparenza e assunzione di responsabilità, rafforzando la fiducia delle diverse comunità che lo compongono.

Infine, un approccio strategico aumenta **la sostenibilità**. Nella realtà comunale, nulla è mai acquisito in modo permanente; i cicli politici e i cambiamenti di leadership possono sempre avviare nuove iniziative o interromperle. Tuttavia, una strategia solida offre le migliori garanzie di continuità. Riduce la dipendenza dall'entusiasmo individuale e contribuisce a rendere l'equità parte del DNA organizzativo.

Tabella 1: Mini checklist della strategia

Di seguito è riportata una mini checklist utilizzabile all'interno della propria organizzazione. Non si tratta di uno strumento di valutazione con punteggi, bensì di un supporto per stimolare riflessioni, confronti e approfondimenti. La domanda fondamentale è: la strategia DEI del mio Comune è effettivamente una strategia?

Domanda: i seguenti elementi strategici di base si applicano alla strategia DEI del mio Comune?	Sì totalmente	In parte	No
Ha obiettivi strategici ben definiti?			
Tali obiettivi sono in linea con la missione e gli obiettivi del Comune, nonché con le esigenze dei gruppi di portatori di interessi?			
Ha risultati che possono essere misurati?			
Indica quali sono le azioni e chi è ne responsabile?			
Prevede una tempistica definita, con tappe e scadenze chiare?			
Stabilisce aspettative precise e assegna ruoli e responsabilità ai diversi settori?			
È presente una struttura di governance e una task force strategica che si riunisce regolarmente?			
Il Comitato di gestione discute periodicamente della strategia?			
Esiste un processo coerente di monitoraggio e valutazione dei progressi?			
La maggior parte della forza lavoro conosce le aree di interesse chiave della strategia?			
È previsto un piano di comunicazione per rendere la strategia viva, sia all'interno dell'organizzazione sia verso l'esterno?			

Se la maggior parte delle risposte alle domande precedenti è "sì" o "in parte", allora la strategia può essere considerata un vero e proprio piano operativo per avanzare concretamente. Se, al contrario, prevalgono le risposte "no", si corre il rischio di avere solo un elenco di buone intenzioni, con un dispendio di risorse senza risultati chiari o duraturi. Va ribadito che questa checklist non ha funzione giudicante, ma serve come stimolo a gestire la strategia in modo più consapevole ed efficace.

Nel capitolo seguente, questa relazione offre raccomandazioni per l'elaborazione e l'implementazione di una strategia seguendo un approccio graduale. Certo, un piano d'azione con un elenco di interventi è parte integrante del percorso. Tuttavia, suggeriamo di adottare una prospettiva più ampia: ogni piano d'azione dovrebbe essere preceduto da fasi fondamentali quali l'analisi della situazione, la riflessione strategica e la definizione chiara degli obiettivi, e seguito da passaggi altrettanto essenziali come la misurazione dei risultati e l'istituzionalizzazione delle pratiche.

APPROCCIO GRADUALE

Metodologia per lo sviluppo dell'approccio graduale

Per elaborare l'approccio presentato in questo rapporto, abbiamo seguito una metodologia che integra quadri consolidati con contributi di professionisti provenienti da diverse organizzazioni municipali. Il nostro lavoro si è basato principalmente su una tabella di marcia esistente, elaborata dall'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE). La loro pubblicazione ["Piani per la parità di genere nel mondo accademico e della ricerca: tabella di marcia verso un'attuazione efficace"](#) (2022) delinea un processo in sei fasi per la progettazione, l'attuazione e il supporto ai piani per la parità di genere. Sebbene il quadro originale sia pensato ai settori accademico e della ricerca, la sua logica e struttura costituiscono una solida base per sviluppare un processo più ampio volto all'implementazione della strategia per la diversità, l'equità e l'inclusione (DEI).

La tabella di marcia dell'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere si articola in sei fasi principali, ciascuna corredata da sottofasi:

1. **Iniziare** – consolidare l'impegno iniziale dell'organizzazione.
2. **Analizzare e valutare lo status quo** – raccogliere dati, identificare le barriere e comprendere le specificità dell'organizzazione.
3. **Istituire un piano per la parità di genere (GEP)** – tradurre le conoscenze acquisite in obiettivi chiari, azioni concrete e responsabilità definite.
4. **Attuare un GEP** – implementare le misure pianificate e garantire l'effettivo coinvolgimento dell'organizzazione.
5. **Monitoraggio dei progressi e valutazione di un GEP** – seguire gli sviluppi, valutare i risultati e comunicare l'impatto delle azioni.
6. **Cosa succede dopo un GEP?** – pianificare i cicli successivi e assicurare la sostenibilità attraverso l'istituzionalizzazione delle pratiche.

Ai fini della presente relazione, le sei fasi sono state reinterpretate e adattate in un nuovo modello graduale, concepito specificamente per la DEI nelle organizzazioni municipali, e quindi con una portata più ampia rispetto al solo ambito di genere. L'approccio risultante conserva la chiarezza e la progressione della tabella di marcia originale, estendendone al contempo il campo di applicazione per affrontare la più ampia gamma di disuguaglianze e le diverse dinamiche organizzative tipiche dei contesti comunali.

Una dinamica particolarmente rilevante nei contesti comunali è il livello di sostegno politico alla DEI, che può variare nel tempo e influenzare la progettazione della strategia in modo positivo o negativo. A un certo punto, il sostegno politico attivo diventa un prerequisito imprescindibile per garantire la piena attuazione delle iniziative. Per questo motivo, nell'approccio graduale lo abbiamo inserito in due momenti chiave come fattore acceleratore.

Quando il sostegno politico è forte, l'attuazione della strategia diventa significativamente più agevole; tuttavia, l'assenza di tale sostegno non preclude la possibilità di compiere



progressi rilevanti. In situazioni in cui il sostegno politico è esitante o passivo, è ancora possibile avanzare costruendo impegno e fiducia attraverso il dialogo e la partecipazione attiva. Per questo motivo, abbiamo separato questa fase – originariamente inclusa nella fase 3, "Istituzione di un GEP" – in una fase autonoma, al fine di darle maggiore evidenza.

Per contestualizzare il modello adattato e verificarne l'applicabilità, abbiamo condotto una serie di interviste con professionisti del DEI coinvolti nella partnership del progetto DiGiN. Queste conversazioni hanno fornito approfondimenti concreti sulle loro esperienze quotidiane nella gestione della DEI all'interno di comuni e istituzioni educative, aiutandoci a comprendere come l'approccio graduale possa essere effettivamente tradotto in pratica organizzativa.

I seguenti intervistati hanno contribuito allo sviluppo dell'approccio graduale:

- **Yuri Piccione**, responsabile per il benessere organizzativo e le pari opportunità, Comune di Genova – intervista condotta il 24 settembre 2025.
- **Sibel Saki**, direttore della DEI, comune di Rotterdam – intervista condotta il 2 ottobre 2025.
- **Debbie Helaha**, coordinatrice Diversity & Inclusion, Leiden University of Applied Sciences – intervista condotta il 22 ottobre 2025.
- **Naomi Mike**, coordinatrice Diversità & Inclusione, comune di Gand.

Questi confronti ci hanno permesso di verificare la pertinenza, la fattibilità e la completezza delle fasi adattate. Hanno evidenziato le sfide pratiche che i Comuni devono affrontare, come i diversi livelli di sostegno politico, la frammentazione organizzativa e la necessità sia di strutture formali sia di reti informali.

Integrando la tabella di marcia dell'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere, basata su dati concreti, con le esperienze dirette dei professionisti DEI nei comuni, la presente relazione propone un approccio graduale che risulta al contempo teoricamente fondato e concretamente applicabile. Questo modello funge da guida per le organizzazioni municipali che intendono trasformare l'intenzione in azione e, in ultima analisi, favorire un progresso sostenibile a lungo termine nella diversità, nell'equità e nell'inclusione.

Un approccio graduale per lo sviluppo e l'attuazione di una strategia DEI a lungo termine nelle organizzazioni municipali

Fase 1 – Costruire connessioni e capacità per far progredire la DEI

- Familiarizzare con i concetti DEI e sensibilizzare l'organizzazione
- Individuare e mettere in rete gli agenti di cambiamento
- Sviluppare le competenze necessarie per promuovere la DEI all'interno dell'organizzazione

Acceleratore: Sostegno politico passivo o esitante alla DEI

Fase 2 - Analizzare e valutare lo status quo

- Qualitativo: indagare sulle preoccupazioni e percezioni dei gruppi di dipendenti
- Quantitativo: raccogliere e analizzare dati per mappare le iniquità
- Mappare le parti interessate: identificare chi influenza, sostiene o ostacola il cambiamento
- Esaminare le strutture organizzative e le condizioni preliminari necessarie alla strategia

Fase 3 – Definizione preliminare

- Coinvolgere le parti interessate attraverso metodi partecipativi e di co-progettazione
- Ispirarsi agli sforzi e alle buone pratiche di altre organizzazioni

Acceleratore: Sostegno politico attivo alla DEI

Fase 4 – Definizione di una strategia DEI

- Definire obiettivi strategici chiari
- Integrare gli obiettivi nei piani di settori
- Selezionare e progettare gli interventi
- Allocare risorse e chiarire responsabilità
- Ampliare la rete di agenti di cambiamento

Fase 5 – Attuazione di una strategia DEI

- Avviare l'implementazione degli interventi secondo la logica strategica definita
- Raccogliere indicatori pertinenti in modo continuo durante l'implementazione
- Rendere visibile l'attuazione all'interno dell'organizzazione e oltre
- Coinvolgere attivamente tutte le parti interessate

Fase 6 – Monitoraggio dei progressi e valutazione

- Raccogliere indicatori pertinenti per misurare i progressi complessivi
- Comunicare i risultati regolarmente all'interno della tua organizzazione

Fase 7 – Adeguamento e Istituzionalizzazione degli interventi

- Adattare la strategia in base ai risultati e alle necessità emergenti
- Integrare progressivamente la DEI nella struttura organizzativa fino a rendere superflua una strategia separata
- Confrontare attività e risultati con quelli di altri Comuni simili
- Aggiornare la strategia DEI in relazione ai cambiamenti nei quadri politici e normativi

Considerazioni preliminari. Il ruolo del sostegno politico nell'accelerare la DEI nei Comuni

I Comuni sono organizzazioni altamente gerarchiche e centralizzate. Di conseguenza, il livello di volontà politica e il sostegno da parte della leadership svolgono un ruolo decisivo, accelerando o ostacolando i progressi in materia di diversità, equità e inclusione. In alcuni contesti, i leader politici articolano una visione chiara e mostrano un forte impegno; in altri, il tema riceve poca o nessuna attenzione.

Come sottolinea Yuri Piccione, Responsabile del Benessere Organizzativo e delle Pari Opportunità del Comune di Genova: *"Mi sono reso conto che la leva politica è la più importante. Se c'è un impegno per questo tema, allora si ottiene automaticamente tutto il resto: puoi definire obiettivi, budget e tempistiche. L'alta dirigenza deve seguire la direzione politica. Se c'è impegno, gli ostacoli politici e finanziari iniziano a scomparire."* Poiché il sostegno politico condiziona in gran parte ciò che è possibile, è importante valutare il grado di sostegno nel proprio comune e adattare di conseguenza l'approccio alla DEI.

Sulla base delle esperienze ampiamente condivise dai professionisti DEI nei Comuni, distinguiamo tre scenari principali: assenza di supporto, supporto passivo o esitante e supporto attivo. Non esiste una netta distinzione tra di essi, poiché possono sempre verificarsi eccezioni situazionali e il livello di sostegno può variare nel tempo. Tuttavia, classificare approssimativamente il proprio comune in uno di questi tre scenari consente di pianificare le azioni in modo più efficace, risparmiando tempo e risorse, adottando i passi appropriati al momento giusto e evitando interventi per i quali l'organizzazione non è ancora pronta.

1. Nessun supporto politico o attenzione per DEI

Come riconoscerlo: 1) non esistono iniziative DEI formalmente avviate; 2) gli sforzi dal basso verso l'alto sono ignorati o rigidamente controllati; 3) la DEI non compare nell'agenda politica.

Cosa fare: Lavori sotterranei: crea connessioni, sviluppa competenze e genera slancio. Anche in assenza di sostegno ufficiale, azioni piccole e strategiche possono gettare le basi per un cambiamento futuro:

- **Coinvolgere gli alleati:** cerca colleghi, responsabili o partner della comunità sensibili alle tematiche DEI. Le coalizioni di base spesso creano lo slancio che precede l'impegno politico. Costruire capacità, in termini di conoscenze e competenze, per far progredire DEI nell'organizzazione.
- **Sfruttare le evidenze di base:** raccogli dati di base sulle tendenze demografiche, le esperienze dei dipendenti o le esigenze della comunità. Informazioni concrete e storie significative possono rendere le iniquità visibili e più difficili da ignorare.
- **Collegare agenti di cambiamento:** individua e metti in rete le persone che possono catalizzare il cambiamento. Gli agenti di cambiamento si trovano a tutti i livelli e combinano credibilità, curiosità e un autentico impegno per l'equità.

Maggiori dettagli ed esempi su queste azioni possono essere trovati nella Fase 1 dell'approccio graduale (Costruire connessioni e capacità).



In tali situazioni è essenziale **mantenere la resilienza personale e collettiva**. Affrontare la demoralizzazione e il rischio di burnout fa parte del percorso. Connettersi con colleghi empatici, tutelare i momenti di riposo, trovare motivazione e gioia nel lavoro, e coltivare l'azione collettiva sono strategie chiave per sostenere l'impegno a lungo termine. Anche in condizioni restrittive, il tuo ruolo resta cruciale: puoi contribuire a creare un cambiamento significativo.

Come sottolinea Sibel Saki, DEI Manager del Comune di Rotterdam: *I grandi cambiamenti globali iniziano in piccolo, spesso con un pioniere e pochi confidenti. Le masse possono generare molto più cambiamento dei soli governanti; il vero cambiamento nasce dal 'gruppo di mezzo'. Le persone che lavorano su questo tema da lungo tempo possono sentirsi stanche e deluse perché i progressi sembrano troppo lenti. Io cerco di fare ogni passo, anche se si tratta dei piccoli passi di un bambino. Ogni piccola azione conta. In questo modo si aiuta a evitare che le persone si arrendano.*"

2. Appoggio politico passivo o esitante alla DEI

Come riconoscerlo: I leader esprimono sostegno a parole, ma rimangono passivi nelle azioni. La loro attenzione tende a concentrarsi principalmente sulla diversità visibile e sulla reputazione del Comune, con scarso senso di urgenza o ambizione sistemica per il benessere di tutti. L'obiettivo è quello di trasformare l'interesse cauto in impegno attivo.

Cosa fare

- **Piccoli passi con risultati visibili:** implementare misure a basso costo e ad alto impatto, come miglioramenti dell'accessibilità, pratiche di assunzione inclusive o formazione sulla sensibilizzazione ai pregiudizi, monitorandone i risultati. Questi interventi dimostrano la fattibilità senza richiedere un'approvazione politica di alto livello. Il successo tangibile favorisce fiducia e impegno.
- **Comunicare benefici chiari:** utilizzare dati e testimonianze per mostrare come la DEI rafforzi il coinvolgimento dei dipendenti, la fiducia interna e la qualità dei servizi erogati.
- **Costruire una coalizione intersettoriale:** riunire rappresentanti di diversi settori per distribuire responsabilità e ridurre il rischio politico percepito. Questo può concretizzarsi in un gruppo di lavoro DEI, una rete di dipendenti basata su interessi comuni o un pannello di inclusività che coinvolga alleati provenienti da tutta l'organizzazione.

Maggiori dettagli ed esempi su questo lavoro emergente sono riportati nelle fasi successive nell'approccio graduale, nella fase 3 (deliberazione prestrategia), nella fase 4 (istituzione di una strategia DEI) e nella fase 5 (attuazione di una strategia DEI).

Yuri Piccione, del Comune di Genova, illustra come il progresso incrementale si realizzi nella pratica:

"Ogni anno mi pongo un obiettivo che contribuisca al risultato finale. Ad esempio, entro il 2028 voglio aver creato una rete di agenti di cambiamento in tutte le aree del comune, collegandoli tra loro, fornendo supporto e consigli, e interfacciandoli con la Direzione del personale e con il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità (CUG), che si occupa anche della valorizzazione del benessere dei lavoratori e della prevenzione delle discriminazioni. I miei obiettivi intermedi consistono nell'identificare questi agenti di cambiamento e connetterli all'interno del Comune. Sfortunatamente, finora l'ufficio ha

avuto poche opportunità di definire obiettivi a lungo termine; finora ci si è sempre concentrati su obiettivi anno per anno."

Debbie Helaha, Coordinatrice Diversità & Inclusione presso la Leiden University of Applied Sciences, osserva dinamiche simili:

"Abbiamo iniziato affrontando temi come il reclutamento e la selezione inclusivi, la discriminazione nei tirocini, organizzando un evento e pubblicando una newsletter. Poi le persone cominciano a vedere che le cose stanno accadendo. Tuttavia, parlare di questi temi rimane difficile per molti leader: esprimono i loro desideri, ma quando le questioni diventano complesse, diventa difficile affrontarle."

Nonostante le difficoltà, Debbie nota progressi concreti:

"Vedo un cambiamento e una maggiore disponibilità a confrontarsi su conversazioni difficili, anche all'interno del comitato esecutivo."

Sottolinea inoltre l'importanza di bilanciare l'accelerazione del cambiamento con la capacità organizzativa:

"Credo che il cambiamento debba rispettare ciò che l'organizzazione è in grado di gestire. Ciò che facciamo ora dovrebbe gettare le basi per un approccio più strategico, con indicatori chiave di prestazione."

Attualmente, l'istituzione si trova nelle prime fasi, lavorando con un piano d'azione piuttosto che con una strategia DEI completamente articolata. Sebbene la DEI sia implicitamente inclusa in documenti istituzionali più ampi, manca ancora un quadro chiaro. Tuttavia, Debbie osserva un cambiamento culturale positivo:

"Da quando ho iniziato, c'è maggiore apertura a parlarne. Non noto un calo di attenzione su questi temi, come invece viene riportato dai media."

3. Sostegno politico attivo alla DEI

Come riconoscerlo: la DEI riceve attenzione costante, investimenti e integrazione strutturale. La leadership articola una visione e adatta le politiche di conseguenza.

In questa fase, l'organizzazione riconosce che una forte strategia DEI è essenziale per migliorare la rappresentanza, l'equità e l'inclusione percepita nella forza lavoro comunale. Le istituzioni del settore pubblico hanno una responsabilità particolare: servono intere comunità e devono garantire che politiche, servizi e strutture interne rispecchino esigenze e realtà diverse. Affrontare le disuguaglianze sistemiche rafforza la fiducia della comunità e il benessere collettivo generale.

Questo è il momento di integrare profondamente la DEI nel DNA dell'organizzazione:

- **Definire una strategia globale** per la DEI: stabilire obiettivi chiari, responsabilità precise, tempistiche e risorse dedicate, assicurando pieno allineamento con le priorità e gli obiettivi dell'ente comunale.
- **Investire nello sviluppo delle competenze:** offrire formazione a tutto il personale, enfatizzando la leadership inclusiva, il comportamento non discriminatorio e strumenti concreti per garantire decisioni eque.
- **Istituzionalizzare la DEI:** integrare valutazioni d'impatto sull'equità nelle politiche, nel bilancio e nei processi delle risorse umane; includere la DEI nello sviluppo della leadership e nelle valutazioni delle performance. L'obiettivo finale è rendere la DEI parte integrante di tutti i processi, eliminando la necessità di una strategia separata.
- **Monitorare e riferire i progressi compiuti:** utilizzare dashboard, indicatori e report annuali per garantire la responsabilità e mantenere saldo l'impegno politico.

- **Coinvolgere la comunità:** Sviluppare soluzioni insieme ai cittadini e alle organizzazioni della società civile, prestando particolare attenzione ai gruppi più emarginati. La trasparenza rafforza la fiducia e la legittimità delle iniziative.

Maggiori dettagli ed esempi di questo lavoro sono illustrati nelle diverse fasi dell'approccio graduale: fase 4 (Istituzione di una strategia DEI), fase 5 (Attuazione di una strategia DEI), fase 6 (Monitoraggio dei progressi e valutazione) e fase 7 (Adeguamento e formalizzazione).

In tutti e tre gli scenari, la costanza è essenziale. La DEI non è un progetto una-tantum, ma una trasformazione culturale a lungo termine. Sia che si inizi con iniziative di base o con riforme sistemiche, la chiave è integrare la DEI alla missione principale del Comune: servire tutti i cittadini in modo equo, rispettoso ed efficace.

Tabella 2: Sommario - Sostegno politico come acceleratore per la DEI nei comuni

Situazione nel vostro Comune	Nessun supporto o attenzione per DEI	Appoggio politico passivo o esitante alla DEI	Sostegno politico attivo alla DEI
Caratteristiche:	<ul style="list-style-type: none"> • Nessuna iniziativa dall'alto verso il basso • Le iniziative dal basso verso l'alto vengono ignorate o bloccate 	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto dall'alto verso il basso a parole, ma non nelle azioni • Urgenza principalmente per la diversità visibile e la reputazione del Comune • Scarsa ambizione sistemica 	<ul style="list-style-type: none"> • Attenzione, deliberazione e integrazione continue
Cosa puoi fare?	<p>Collegare, costruire capacità e potenza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgere gli alleati • Sfruttare le evidenze di base • Collegare agenti di cambiamento 	<p>Convertire l'interesse prudente in impegno attivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piccoli passi ma risultati visibili • Comunicare benefici chiari • Costruire una coalizione intersettoriale 	<p>Sviluppare e attuare una strategia globale per la DEI</p>
Risultato atteso:	<ul style="list-style-type: none"> • Base di sostegno in crescita • Generare senso di urgenza • Mantenere la resilienza personale e collettiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Costruire fiducia e impegno • Raccolta di prospettive per la definizione della strategia • Distribuzione delle responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione del DEI, pienamente visibile e integrato

Fase 1 – Costruire connessioni e capacità per promuovere la DEI

Il primo passo per sviluppare una strategia DEI duratura consiste nel creare connessioni e sviluppare consapevolezza e competenze per far avanzare la diversità, l'equità e l'inclusione. Attraverso storie ed esperienze vissute, è possibile comprendere le cause profonde che ostacolano un ambiente di lavoro veramente inclusivo e diversificato. Questa fase punta a ottenere la condivisione di una visione comune da parte di un gruppo chiave di persone sul problema da affrontare e sull'urgenza di agire ora.

Sottofasi:

1.1 Approfondire la comprensione dei concetti di DEI

Molti Comuni avviano i propri sforzi DEI organizzando attività volte a evidenziare la diversità e a incrementare la consapevolezza sulle discriminazioni, sia consapevoli sia inconsce. Queste iniziative includono spesso eventi culturali o celebrativi, come attività legate al Pride o incontri Iftar, oltre a tavole rotonde su tematiche quali disabilità fisiche o mentali. L'idea di fondo è che una maggiore comprensione e un riconoscimento più ampio delle disuguaglianze possano, alla lunga, favorire un cambiamento significativo.

Tuttavia, esiste una contraddizione importante da considerare: la consapevolezza è preziosa, ma da sola non basta a generare un cambiamento organizzativo sostenibile. Le attività isolate di sensibilizzazione tendono infatti a emergere precocemente, spesso prima che esista un quadro strategico a lungo termine. Spesso nascono in risposta a un incidente specifico, a un momento sociale particolare o all'iniziativa di uno stakeholder motivato. Sebbene possano aumentare la visibilità e stimolare conversazioni, difficilmente producono cambiamenti strutturali duraturi se non sono integrate in un piano complessivo. Per questo motivo è importante considerarle come un primo passo propedeutico alle fasi successive.

Questo modello si osserva in molti Comuni: gli eventi vengono organizzati perché esiste una domanda o un'opportunità evidente, non perché facciano parte di una strategia DEI globale. Di conseguenza, le organizzazioni possono registrare un aumento della consapevolezza e della visibilità, ma con un impatto limitato su sistemi, processi o cultura organizzativa.

Esempi nei Comuni:

Come osserva Sibel Saki del Comune di Rotterdam: *"Ci sono state iniziative di sensibilizzazione, ma sono state molto frammentate. Coloro che sono entusiasti agiscono, ma non sono in contatto con coloro che pensano che "questo non mi riguarda". Ora abbiamo cercato di ampliare la portata della diversità per includervi la neurodiversità, il genere, ecc."* La sua riflessione mette in evidenza sia il valore che i limiti delle attività isolate: mobilitano coloro che sono già impegnati, ma potrebbero non riuscire a raggiungere altri in tutta l'organizzazione.

Una situazione simile è descritta da Debbie Helaha della Leiden University of Applied Sciences: *"Siamo ancora in fase di sensibilizzazione. Occasionalmente vengono organizzate attività come Iftar, raduni Ketu Koti, gruppi Pride, ma tutto questo è ancora separato, non fa parte di un quadro."* Ciò illustra come gli sforzi dei DEI nella fase iniziale consistono spesso in iniziative ben intenzionate ma isolate.

Una lezione cruciale per i Comuni è comprendere che costruire consapevolezza non significa solo celebrare la diversità, ma anche analizzare le strutture organizzative profonde che determinano inclusione o esclusione. È fondamentale acquisire familiarità con i concetti di diversità, equità e inclusione in senso ampio e strutturale. La DEI non deve essere vista come un problema che riguarda solo le minoranze, né come uno sforzo caritatevole affidato a chi è considerato "una brava persona". Al contrario, va interpretata come una questione di cultura organizzativa e di strutture di supporto. Quando la DEI è collegata alla missione della città e al ruolo sociale di un'amministrazione locale, si crea una narrazione capace di porre le basi per integrare la DEI nella strategia a lungo termine, evitando che resti confinata a eventi isolati.

I concetti di diversità, equità e inclusione come risultati strutturali e misurabili sono studiati a fondo nel libro "*DEI Deconstructed*" di Lily Zheng (2022). L'autrice offre le seguenti definizioni, utili per definire chiaramente ciò che stiamo cercando di costruire:

- "L'equità è l'esperienza concreta del successo e del benessere individuale, interpersonale e organizzativo in tutte le persone coinvolte e dell'assenza di discriminazione, maltrattamento o abuso per tutti.
- *La diversità* è il raggiungimento di una composizione della forza lavoro in cui tutte le popolazioni interessate si sentono rappresentate e hanno fiducia a tutti i livelli dell'organizzazione.
- *L'inclusione* è il raggiungimento della creazione di un ambiente percepito come rispettoso e responsabile, in cui le popolazioni interessate possano avere fiducia.
- Per conseguire uno di questi obiettivi è necessaria una strategia che smantelli le disuguaglianze storiche e risponda alle esigenze specifiche delle persone."

1.2 Individuare e coinvolgere gli agenti di cambiamento

Un altro primo passo fondamentale è identificare e collegare gli individui che possono catalizzare il cambiamento. Gli agenti di cambiamento esistono a tutti i livelli: tra dirigenti di alto livello, dirigenti di medio livello, lavoratori in prima linea e personale amministrativo. Si tratta di individui che combinano credibilità, curiosità e un autentico impegno per l'equità.

Secondo il **Netherlands Inclusivity Monitor**, circa il 20% dei dipendenti può essere definito "campione": persone che non solo nutrono un atteggiamento positivo verso l'inclusione, ma che dimostrano concretamente comportamenti di sostegno nella pratica quotidiana.¹

Nelle prime fasi dell'implementazione del DEI, è fondamentale che questi campioni si trovino entrino in contatto tra loro. La costruzione di queste reti interne favorisce slancio, offre una base per l'apprendimento collettivo e l'azione coordinata. Questi legami sono anche preziosi per sostenere la **resilienza personale e collettiva**: le persone che agiscono insieme sono meno vulnerabili a demoralizzazione e burnout, soprattutto in contesti caratterizzati da **scarso sostegno politico**.

¹ Prevalenza dei profili di supporto, sulla base della ricerca tra 13.441 dipendenti di 27 organizzazioni partecipanti alla NIM, cfr. [Handout "From resistance to gain", Università di Utrecht e SER Diversity at Work, ottobre 2025, <https://static1.squarespace.com/static/61f950abce7da8698c111d18/t/6937e74a7f17d7238630962c/1765271370934/Bokern+et+al.%2C+2025+Handout+From+Resistance+to+Gain+IT.pdf>](https://static1.squarespace.com/static/61f950abce7da8698c111d18/t/6937e74a7f17d7238630962c/1765271370934/Bokern+et+al.%2C+2025+Handout+From+Resistance+to+Gain+IT.pdf)

Questo passaggio si concentra quindi sull'individuazione di persone, distribuite tra ruoli, team e background diversi, che mostrano il potenziale per influenzare gli altri. Pur non avendo necessariamente autorità formale, spesso possiedono fiducia, reti di relazioni ed esperienza vissuta, risorse preziose per promuovere un cambiamento culturale significativo.

Esempi nei Comuni

I Comuni offrono diversi esempi concreti di questa pratica concreta. Nel comune di Gand, durante lo sviluppo del quadro strategico per una politica delle risorse umane diversificata e inclusiva 2021-2025, sono stati creati deliberatamente collegamenti trasversali all'interno dell'amministrazione.

Si sono svolte consultazioni con il team di gestione generale, i responsabili delle risorse umane e l'ufficio dell'assessore al personale, e nello stesso tempo è stato formato un primo gruppo di lavoro composto da membri di diversi dipartimenti e ambiti di competenza: servizi sociali, assistenza, sviluppo urbano, occupazione, istruzione, benessere, pari opportunità e servizio di prevenzione interna.

Coinvolgere persone provenienti da contesti così diversi ha garantito che il processo si basasse su esperienze concrete dell'organizzazione e ha favorito la creazione di una responsabilità condivisa nelle decisioni e nelle iniziative.

Come descrive Yuri Piccione del Comune di Genova, la fase iniziale è spesso informale: *"All'inizio, in modo informale: identificare le persone, bussare alle porte, parlare con loro. Questo tipo di approccio è il preferito. In particolare in altri Comuni italiani, lo suggerirei."* Ciò sottolinea l'importanza della sensibilizzazione personale e della costruzione di relazioni prima della creazione di strutture formali.

Attivare reti di dipendenti e gruppi di risorse dei dipendenti (ERG) è un altro strumento efficace per supportare e mettere in contatto gli agenti di cambiamento che condividono caratteristiche o esperienze simili. Questi gruppi favoriscono il senso di appartenenza, riducono l'isolamento e offrono spazi sicuri in cui i colleghi possono condividere esperienze e riflessioni. In seguito, possono anche assumere un ruolo consultivo (cfr. fase 3).

A Gand, tre reti di dipendenti volontari svolgono questa funzione:

- Collegamento – colleghi con background migratorio
- AHA – dipendenti con disabilità
- Roze Neuzekes – colleghi LGBTQIA+

A Rotterdam esistono reti simili, tra cui:

- R Pride – dipendenti LGBTQIA+
- Neurodiversiteit – dipendenti con profili neurodiversi
- Jong'R – giovani professionisti dall'interno del comune
- Pannello di inclusione – rete intersezionale di dipendenti che offre consulenza su richiesta o propone iniziative in autonomia

Queste reti aiutano gli individui a sentirsi parte di una comunità e, allo stesso tempo, contribuiscono a sviluppare una consapevolezza organizzativa più ampia e a promuovere il cambiamento culturale.

Identificare e mettere in rete gli agenti di cambiamento, sia attraverso canali formali come ERG e gruppi di lavoro, sia tramite modalità informali legate alla sensibilizzazione personale,

rappresenta quindi un passo fondamentale in qualsiasi strategia DEI. Questo processo costruisce un'infrastruttura relazionale che permette agli sforzi DEI di crescere, resistere e, nel tempo, trasformare le organizzazioni municipali dall'interno.

1.3 Sviluppare le competenze per promuovere la DEI all'interno dell'organizzazione

Lo **sviluppo delle capacità** riguarda l'acquisizione di competenze, conoscenze e risorse necessarie affinché un'organizzazione – o un team, una comunità o un singolo leader – possa promuovere in modo significativo e sostenibile gli obiettivi DEI. In termini semplici, significa rafforzare persone e sistemi affinché la DEI diventi parte integrante del **“modo di lavorare”**, e non si limiti a una singola formazione o a un'iniziativa occasionale.

Quando gli agenti di cambiamento si sentono adeguatamente preparati e connessi, hanno maggiori possibilità di diventare veri catalizzatori: amplificano la visione, rafforzano l'impegno e assicurano che la trasformazione sia radicata nelle dinamiche organizzative concrete e vissute.

Esempi nei Comuni:

I **moduli di sviluppo delle capacità** sono stati creati da **Yellow Window** nell'ambito del progetto **DiGIN**, per rispondere alle esigenze, alle realtà e alle sfide emerse nei comuni partecipanti. Ogni modulo fornisce **materiali pronti all'uso** — script, presentazioni, esercitazioni e modelli — che i comuni possono impiegare per formare il personale, sostenere i team interni e favorire la trasformazione DEI in modo strutturato e duraturo.

I moduli includono:

- Creare ambienti di lavoro inclusivi: il ruolo dell'alleato
- Trasformare l'organizzazione per integrare diversità, equità e inclusione: usare metodi partecipativi e di co-creazione
- Pianificare il cambiamento: progettare azioni concrete e efficaci
- Monitorare e valutare la DEI per garantire risultati duraturi
- Storie di persone: sostenere l'apprendimento e la collaborazione nei comuni

Fase 2 - Analizzare e valutare la situazione

Comprendere lo stato attuale della propria organizzazione, inclusi eventuali problemi delicati che potrebbero non essere mai stati esplorati, è un passaggio fondamentale per sviluppare una strategia DEI realmente adatta al contesto comunale.

Questa fase si concentra su un'analisi approfondita delle dinamiche esistenti, valutando come politiche, cultura, strutture e pratiche quotidiane possano favorire o ostacolare la partecipazione equa. Combinando informazioni qualitative — storie, esperienze e osservazioni — con dati quantitativi, come la composizione della forza lavoro o le metriche di soddisfazione sul lavoro, è possibile identificare sia i punti di forza sia le barriere sistemiche. L'obiettivo non è giudicare, ma ottenere chiarezza. Questa analisi fornisce una base condivisa e supportata da evidenze, utile per guidare le decisioni successive e garantire che obiettivi e azioni future siano pertinenti e rispondano alle reali esigenze dei dipendenti.

Sottofasi:

2.1 Analisi qualitativa: ascoltare

Una strategia DEI significativa richiede più dei soli dati numerici (vedi passaggio successivo): deve anche rispecchiare le esperienze vissute, le preoccupazioni e le esigenze dei dipendenti in tutta l'organizzazione. In questo processo, l'analisi qualitativa svolge un ruolo cruciale.

Attraverso interviste, focus group, sessioni di dialogo e consultazioni con gruppi rappresentativi, i comuni possono far emergere sfumature che i dati quantitativi, da soli, non riuscirebbero mai a rivelare. Questi approfondimenti permettono di progettare interventi che siano in sintonia con i dipendenti e che affrontino le barriere reali che si trovano ad affrontare.

Esempi nei Comuni

Molti Comuni sono già attivamente impegnati in questo tipo di iniziative. Ad esempio, nel 2022 la città di Gand ha realizzato una ricerca qualitativa interna coinvolgendo dipendenti con background migratorio, con l'obiettivo di approfondire le loro esperienze in termini di inclusione, dinamiche sul luogo di lavoro e pari opportunità. Anche la consultazione delle reti di dipendenti o dei panel per l'inclusione, ove presenti, rappresenta un ulteriore canale prezioso per raccogliere informazioni e punti di vista.

Sibel Saki, del Comune di Rotterdam, descrive come vengano utilizzati diversi "sistemi di ascolto" interni per intercettare i bisogni dei dipendenti:

«Abbiamo più canali: i segnali che arrivano dai consulenti HR, il nostro Ufficio, dove spesso confluiscono le segnalazioni, anche se non sempre di carattere personale. Abbiamo anche il Panel per l'inclusione, che funge da occhi e orecchie dell'organizzazione, oltre alle reti dei dipendenti. E consultiamo i nostri ambasciatori. Mi vedo come un polpo con molti tentacoli.»

Allo stesso modo, Yuri Piccione del Comune di Genova sottolinea l'importanza del collegamento con specifiche direzioni e organismi formali come il CUG (Comitato Unico di Garanzia): *"Entrando in contatto con le Direzioni e il CUG, possiamo ottenere dati e informazioni sulle preoccupazioni dei gruppi di dipendenti, dove si percepisce la disuguaglianza."* Fornisce un esempio dell'area tecnica, che è prevalentemente maschile ma include anche le donne; i dipendenti di questo settore hanno segnalato differenze percepite nell'allocatione delle attività, nelle relazioni sul posto di lavoro e negli stili di comunicazione, approfondimenti che i dati numerici da soli non rivelerebbero.

Yuri sottolinea anche il ruolo dei Consulenti di fiducia: *"La consulente può spiegare ciò che le persone sperimentano. Abbiamo riunioni periodiche ogni tre o quattro mesi durante le quali la Consulente ci aggiorna circa gli argomenti trattati e il numero dei colleghi che si sono rivolte a lei, pur mantenendo l'anonimato"*. Questo scambio regolare e strutturato garantisce che le segnalazioni dei dipendenti siano sistematicamente ascoltate e possano essere integrate nella pianificazione DEI.

2.2 Analisi quantitativa: raccolta e analisi dei dati per mappare le disuguaglianze

I dati quantitativi sono fondamentali per individuare dove emergono le disuguaglianze lungo l'intero percorso professionale dei dipendenti. Analizzando indicatori misurabili con i dati relativi a reclutamento, promozioni, permanenza in servizio, retribuzione e benessere, i Comuni possono passare dalle ipotesi a evidenze concrete. Questo approccio consente di mettere in luce disparità strutturali che altrimenti rischierebbero di restare invisibili.

Prima di iniziare, è importante definire con chiarezza su quali indicatori concentrarsi. I dati quantitativi più utilizzati riguardano la composizione della forza lavoro e le caratteristiche demografiche:

- Rappresentanza dei diversi gruppi demografici nei vari settori e livelli dell'organizzazione (ad esempio genere, età, background migratorio, disabilità)
- Diversità nei canali di reclutamento dei candidati
- Tassi di assunzione, promozione e progressione di carriera per ciascun gruppo demografico
- Andamento della permanenza in servizio e del turnover, in particolare quando determinati gruppi presentano tassi di uscita più elevati.

Altri indicatori richiedono analisi più approfondite, ma possono far emergere disuguaglianze che incidono concretamente sulla vita quotidiana di molte persone:

Retribuzione e opportunità

- Analisi di equità retributiva volte a confrontare i compensi tra diversi gruppi demografici
- Equità nell'accesso alle opportunità di formazione, sviluppo professionale e mobilità interna

Esperienza dei dipendenti e inclusione

- Indicatori del clima e dell'appartenenza rilevati tramite survey, integrati con focus group e feedback qualitativi (cfr. la fase precedente: dati qualitativi)
- Indicatori di benessere psicologico, percezioni di equità e livelli di inclusione all'interno dei team

Azioni in materia di equità rivolte ai cittadini

- Indicatori di performance a livello di cittadino utilizzati per monitorare i progressi rispetto agli obiettivi di equità nei servizi e nelle politiche pubbliche (ad esempio, accesso, risultati, partecipazione della comunità).

Esempi nei Comuni:

I Comuni offrono esempi pratici di come vengono utilizzati questi indicatori. Debbie Helaha della Leiden University of Applied Sciences descrive gli sforzi in corso: *"Il ricercatore e docente Saniye Celik ha condotto ricerche approfondite sull'inclusività nella Facoltà di Scienze Applicate. La composizione dei docenti e degli studenti è abbastanza omogenea e la popolazione nella nostra regione è prevalentemente bianca, ma questo sta cambiando. Questo si può rilevare analizzando i dati di età, sesso e luogo di nascita. Abbiamo anche sondaggi sulla soddisfazione degli studenti e dei dipendenti, contenenti domande come "Puoi essere te stesso?" o "Sei mai stato vittima di molestie?" Si potrebbe andare più in profondità, ma questo è ciò che stiamo misurando ora."*

A Genova, Yuri Piccione sottolinea il valore delle indagini sulla forza lavoro incentrate sul benessere: *"Conduciamo indagini negli uffici sullo stress lavoro-correlato. Tra le domande, c'è una che evidenzia disuguaglianze tra uomini e donne. Lo sapevamo già, ma l'indagine ha contribuito a renderlo visibile. La stessa indagine è stata effettuata regolarmente dal 2015 e l'ultima risale al 2024. Si concentra sullo stress, ma è mette in luce anche altri dati."*

Una volta raccolti i dati, un'analisi approfondita diventa fondamentale. Questo lavoro risulta essere impegnativo soprattutto nelle fasi iniziali, in quanto richiede tempo, competenza e capacità organizzativa. Tuttavia, in assenza di un'attenta analisi, i dati non possono essere motore di cambiamenti significativi.

2.3 Individuare chi influenza il cambiamento

Individuare le persone e i gruppi che influenzano il cambiamento, ne subiscono l'impatto o ne facilitano l'attuazione permette di creare chiarezza su ruoli, aspettative e opportunità di collaborazione. Questo passaggio assicura che le persone giuste siano coinvolte al momento opportuno e che nessuna prospettiva critica venga trascurata.

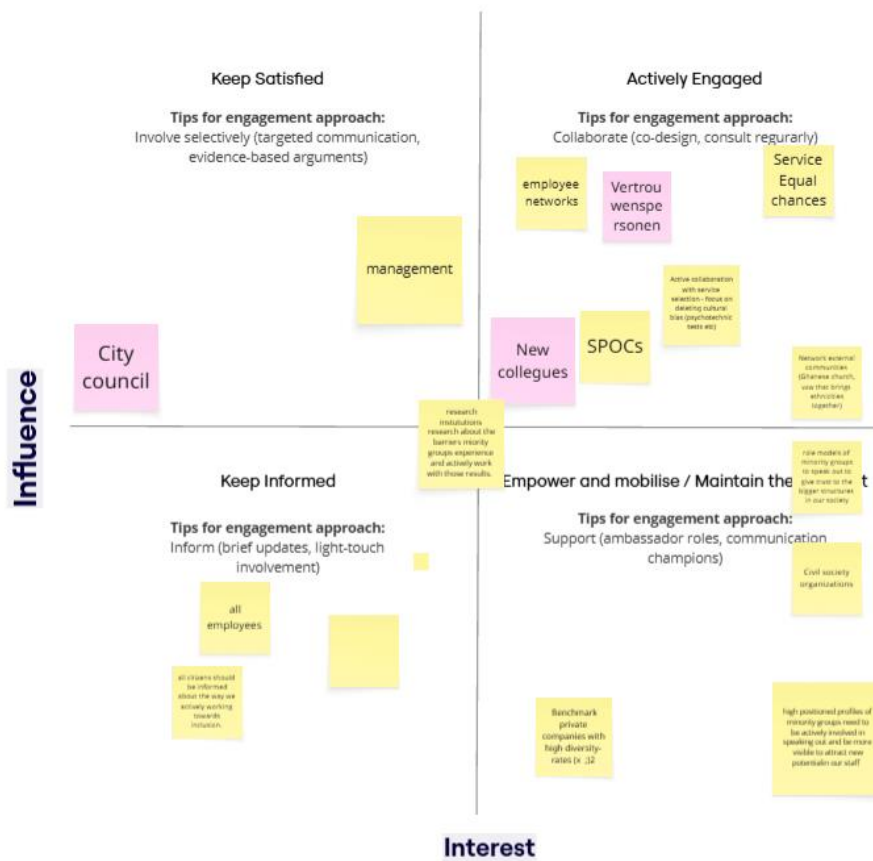
Uno strumento molto utilizzato a questo scopo è la **mappatura delle parti interessate**, spesso rappresentata tramite una rete basata su due dimensioni principali:

- **Livello di potere o influenza:** la capacità di incidere su decisioni, risorse o priorità organizzative.
- **Livello di interesse o impegno:** la motivazione e la disponibilità a partecipare attivamente alle iniziative DEI.

L'analisi del quadrante risultante aiuta a identificare quali stakeholder richiedono una collaborazione stretta, una comunicazione regolare o un monitoraggio costante, e quali possono essere coinvolti successivamente nel processo.

Una volta mappate le parti interessate, è possibile definire i loro ruoli concreti all'interno di ciascun intervento o progetto (cfr. punto 4). A tal fine, uno strumento pratico è il **modello RASCI**, che chiarisce responsabilità e compiti, migliorando il coordinamento. RASCI distingue tra: **Responsabile**, **Accountable (chi rende conto)**, **Supporter (sostenitore)**, **Consulted (consultato)** e **Informed (informato)**. Approfondiremo il modello più avanti, ma la mappatura degli stakeholder rimane un passaggio preparatorio fondamentale.

Figura 1: Esempio di mappatura delle parti interessate



2.4 Rivedere le strutture organizzative e le condizioni di partenza per la strategia

In questa fase è importante esaminare da vicino strutture, risorse, impegno della leadership e politiche esistenti, per comprendere cosa facilita o ostacola i progressi. Chiarire queste condizioni fin dall'inizio permette di progettare azioni realistiche, coerenti e capaci di produrre un cambiamento sistemico duraturo.

Lo strumento di valutazione per l'integrazione della diversità, dell'equità e dell'inclusione (DEI) nelle capacità dei Comuni è pensato per supportare le amministrazioni nell'analisi dei loro progressi nell'integrazione istituzionale dei principi DEI.

Valutando 9 "Impact Drivers" fondamentali per il cambiamento, lo strumento aiuta l'organizzazione a individuare punti di forza e aree di miglioramento. Rispondendo a una serie di domande, viene generata una relazione dettagliata che offre approfondimenti e suggerimenti operativi sui principali ambiti delle capacità DEI del Comune.

Figura 2: Esempio di risultati Impact Drivers Model

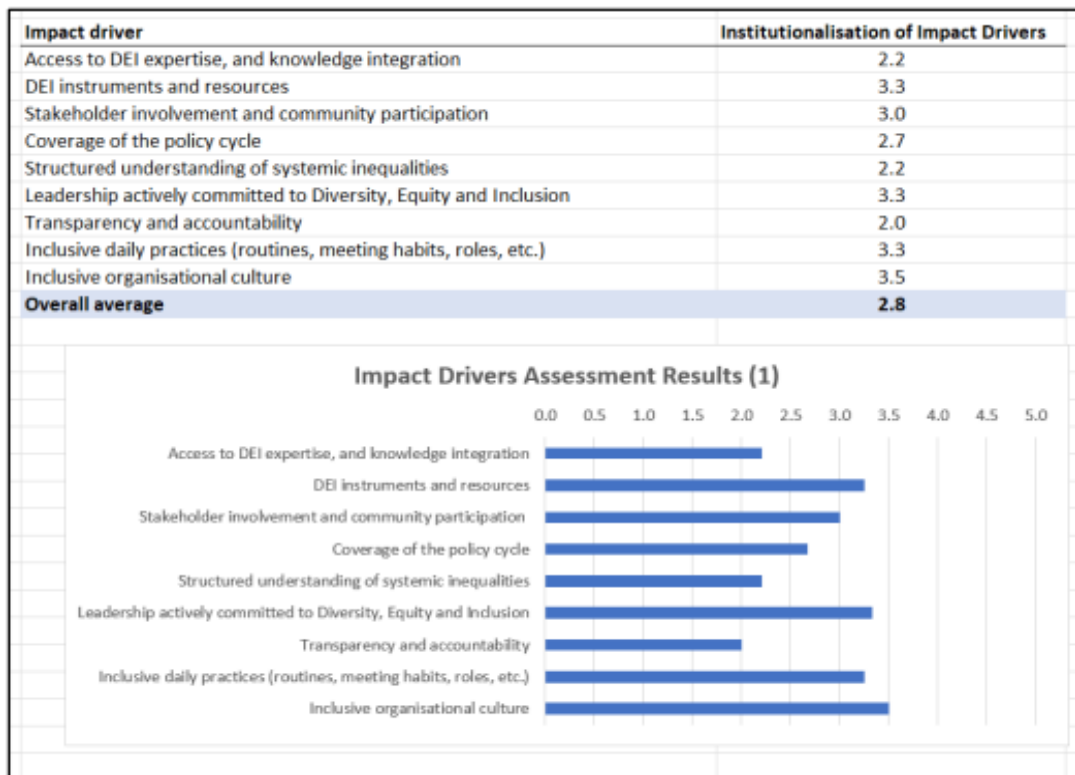
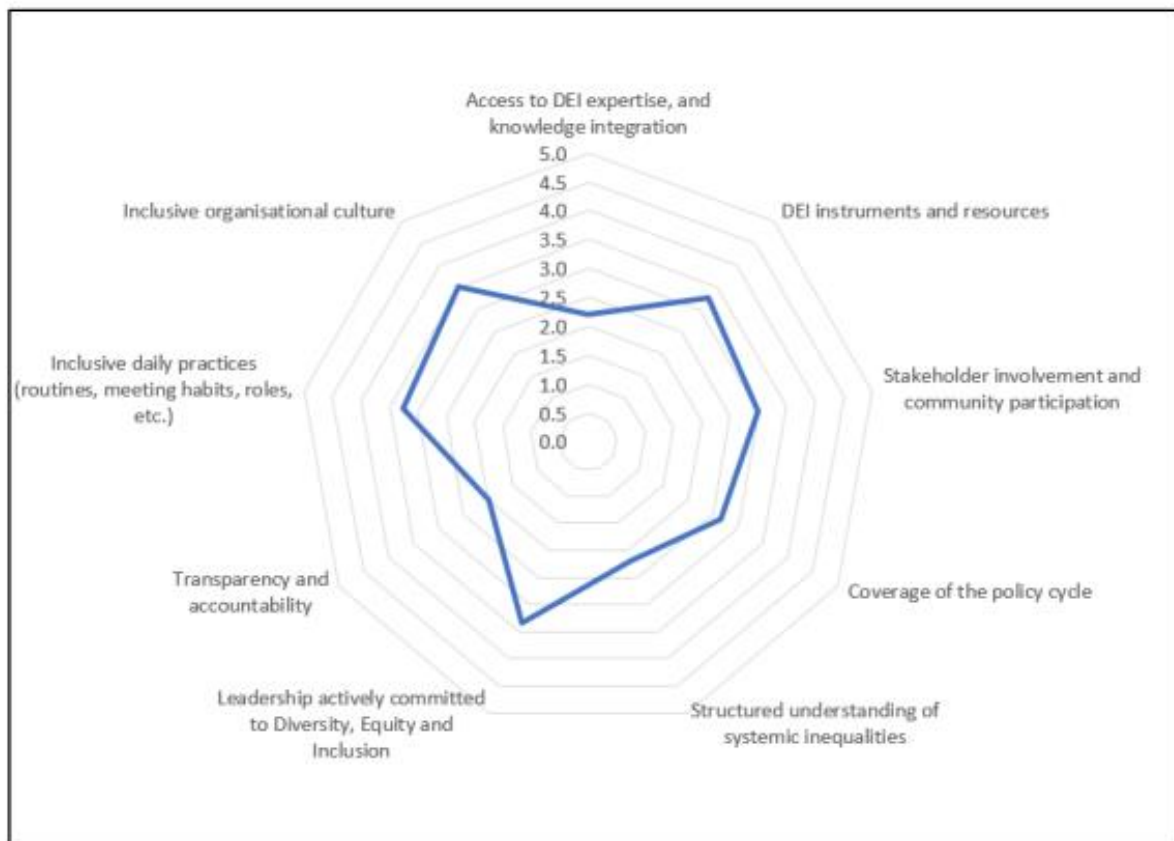


Figura 3: Esempio di rappresentazione grafica dei risultati Impact Drivers Model



Fase 3 – Impostazione preliminare

Una riflessione attenta e approfondita rappresenta un passaggio fondamentale — eppure spesso trascurato — nella definizione di una strategia DEI davvero efficace. Per evidenziarne l'importanza ed esaminarla più nel dettaglio, abbiamo scelto di dedicarle uno step specifico e autonomo.

Prima di avviare piani di lungo periodo o iniziative ricorrenti, le organizzazioni traggono grande beneficio dal creare uno spazio intenzionale di ascolto, riflessione e comprensione delle diverse prospettive e delle esperienze vissute dalle proprie persone. Solo successivamente è opportuno avviare un confronto consapevole e strutturato per definire la direzione da intraprendere.

Il processo decisionale implica considerare e discutere con attenzione, in modo collettivo, un tema per poter giungere a una scelta condivisa. Nelle culture organizzative contemporanee, spesso caratterizzate da ritmi frenetici, questo approccio può sembrare poco praticato. Tuttavia, quando questo momento di valutazione approfondita viene trascurato, le organizzazioni rischiano di adottare strategie disallineate rispetto ai bisogni reali, prive di reale coinvolgimento da parte dei dipendenti o, peggio ancora, capaci di rafforzare involontariamente divari già esistenti.

Questo tipo di confronto richiede tempo, ma permette di costruire la chiarezza e il senso di scopo condiviso indispensabili affinché il lavoro DEI sia significativo e sostenibile nel tempo. Inoltre, una strategia elaborata con questo livello di consapevolezza sarà implementata con maggiore fluidità, semplificando il percorso per tutti.

Sottofasi:

3.1 Coinvolgere le parti interessate attraverso metodi partecipativi e di co-progettazione

In questa fase raccomandiamo un momento di confronto strutturato pre-strategico, in cui dipendenti, dirigenti e, ove opportuno, cittadini o potenziali collaboratori partecipino alla definizione della visione DEI e all'individuazione delle priorità. Un coinvolgimento così ampio contribuisce a garantire che gli obiettivi siano radicati nelle esperienze vissute, piuttosto che basati su semplici ipotesi.

È importante riconoscere che all'interno dell'organizzazione esistono già numerose soluzioni. Un confronto partecipato consente di far emergere queste idee e di valorizzare le persone promotrici del cambiamento, indipendentemente dal fatto che ricoprano o meno ruoli formali di leadership. I portatori di interesse mappati nella fase precedente dovrebbero essere coinvolti in modo intenzionale: senior manager, middle manager, reti di dipendenti e gruppi sottorappresentati apportano prospettive specifiche che arricchiscono il processo.

Esempi nei Comuni:

I Comuni offrono esempi concreti di come questo approccio possa tradursi nella pratica. Nello sviluppo del quadro strategico per una politica delle risorse umane diversificata e inclusiva 2021-2025, la città di Gand ha posto al centro il dialogo inclusivo: *"Poiché diamo priorità a un ambiente di lavoro diversificato e inclusivo in tutti i dipartimenti e al fine di comprendere le diverse esigenze dei gruppi destinatari, sono state organizzate varie opportunità di dialogo e scambio con partner sia interni che esterni."* Questo impegno



ampio e sistematico ha garantito che le prospettive di tutta l'organizzazione contribuissero a plasmare le fondamenta del quadro.

Naomi Mike del Comune di Gand descrive un approccio simile nella preparazione del nuovo quadro strategico: colloqui approfonditi con i responsabili delle direzioni, combinati con consultazioni in corso con gruppi di portatori di interessi quali le reti di dipendenti e i punti di contatto unici (SPOC) in vari dipartimenti. Interazioni frequenti e strutturate permettono di costruire una strategia che rispecchi bisogni reali, aspirazioni e opportunità già presenti nell'organizzazione.

Anche il comune di Rotterdam ha istituito un "core team DEI", composto da rappresentanti provenienti dai diversi cluster, che hanno esercitato pressioni per elaborare un piano d'azione entro la fine del 2023.

Coinvolgendo le parti interessate in modo tempestivo e significativo, i Comuni possono co-creare strategie DEI credibili, fondate sull'esperienza e sostenute dalle persone che alla fine le daranno vita.

3.2 Lasciarsi ispirare dalle esperienze di altre organizzazioni

Osservare come altre realtà hanno affrontato sfide simili consente di ampliare la propria prospettiva e di affinare la roadmap strategica. Questo approccio aiuta a non "reinventare la ruota" e a costruire il proprio percorso a partire da pratiche già sperimentate e validate.

Esempi nei Comuni

L'attuale progetto DiGiN nasce proprio con l'obiettivo di offrire ispirazione e strumenti concreti. La collaborazione intersettoriale sviluppata nei diversi ambiti di lavoro genera un insieme ricco di pratiche, metodologie e risorse utili per le amministrazioni coinvolte.

Un ulteriore esempio è rappresentato dal Comune di Bologna, spesso considerato tra le realtà italiane più avanzate nell'ambito DEI. L'amministrazione ha istituito un team dedicato alla diversità, composto da cinque persone, che lavorano su tematiche quali migrazione, turismo accessibile e inclusione delle persone con disabilità.

Una raccomandazione particolarmente interessante (in lingua olandese) è il volume *Van woorden naar daden – een gids voor een inclusieve organisatie* di Semiha Denktas, pubblicato dall'Erasmus University Rotterdam. Il libro propone un quadro chiaro e operativo per tradurre le ambizioni DEI in cambiamenti organizzativi concreti e misurabili.

Esplorando e valorizzando questi esempi, i Comuni possono acquisire nuove conoscenze, rafforzare la propria direzione strategica e sviluppare un approccio DEI più solido, incisivo e orientato al futuro.

Fase 4 - Definizione di una strategia DEI



Sulla base delle analisi precedenti e del confronto approfondito sullo stato dell'arte nell'amministrazione di appartenenza, è possibile procedere alla formalizzazione di una strategia DEI di lungo periodo. Una pianificazione accurata garantisce che ogni passo successivo sia informato, collaborativo e coerente con le esperienze concrete delle persone e con la realtà organizzativa. A questo punto occorre definire con chiarezza gli obiettivi futuri dell'organizzazione e come questo traguardo si tradurrà in termini concreti. Si tratta di un passaggio decisivo per il successo della DEI, che approfondiamo di seguito.

Sottofasi:

4.1 Definire obiettivi strategici chiari per la strategia DEI

Stabilire obiettivi strategici chiari rappresenta un momento determinante nella costruzione di una strategia DEI efficace. Questo passaggio consente di trasformare le prospettive degli stakeholder e le ambizioni organizzative in un insieme coerente di priorità operative. Obiettivi solidi sono **specifici, misurabili e coerenti con la missione dell'organizzazione**, così che la DEI diventi parte integrante dei processi decisionali ordinari e non un'iniziativa separata.

Definire cosa significhi "successo" — in termini di rappresentatività, equità nelle opportunità o inclusione nella quotidianità lavorativa — permette di creare direzione e responsabilità. In assenza di una definizione chiara del successo, diventa difficile valutare i progressi e comprendere se gli investimenti producano risultati concreti.

È utile distinguere tra la *visione DEI*, che può essere vista come ambiziosa e di lungo periodo, ispiratrice e orientata ai valori, e gli *obiettivi strategici* traguardi concreti, misurabili e temporalmente definiti. Molti Comuni dispongono di una visione formalizzata, ma spesso poco conosciuta o non accompagnata da obiettivi concreti e monitorabili. Una strategia efficace richiede entrambe le dimensioni.

La visione DEI descrive il futuro che si desidera costruire. È ispiratrice, di lungo termine e orientata ai valori; rappresenta come un'organizzazione municipale equa e inclusiva appare e si percepisce una volta che la trasformazione è consolidata. La visione fornisce orientamento e direzione, senza però indicare azioni specifiche da intraprendere.

Esempi di visione nei Comuni:

Genova: "Eliminazione di tutti gli ostacoli e principio di solidarietà e pari opportunità"

- rimozione di tutti gli ostacoli per le persone con disabilità
- promozione dell'inclusione intergenerazionale

Gand: "Essere un riflesso della diversità della società di Gand"

- rappresentare la popolazione nella sua pluralità
- essere un'organizzazione in cui ogni dipendente possa svilupparsi e prosperare

Rotterdam: "Rotterdam rappresenta Rotterdam"

- integrare e valorizzare prospettive diverse
- una cultura del lavoro aperta e sicura in cui tutti partecipino e si sentano coinvolti

Gli **obiettivi strategici** traducono la visione in impegni concreti. Si tratta di traguardi specifici, misurabili e temporalmente definiti, che indicano chiaramente ciò che l'organizzazione

intende realizzare per avvicinarsi alla propria visione. Gli obiettivi aiutano a stabilire le priorità, a distribuire le risorse in modo efficace e a definire come misurare il successo nella pratica. Se la visione rappresenta la destinazione desiderata, gli obiettivi strategici ne segnano le tappe fondamentali.

Esempi di obiettivi strategici nei Comuni

Il **Comune di Rotterdam** ha adottato nel 2023 il suo primo piano d'azione DEI, *Intern actieplan Diversiteit, Inclusie, Gelijkwaardigheid (DIG)*, approvato a dicembre dello stesso anno. Il piano ha definito 11 innovazioni prioritarie, elaborate dal "core team DEI" composto da rappresentanti da differenti aree organizzative.

Sibel Saki, direttore della DEI del Comune di Rotterdam: "Abbiamo 11 innovazioni, ma non possiamo farle tutte in una volta, abbiamo definito 3-4 innovazioni essenziali:

1. **Leadership inclusiva:** entro tre anni, ogni manager deve acquisire competenze di leadership inclusiva. Sono stati aggiornati gli standard comportamentali e attivato un punto di segnalazione dedicato per garantire sicurezza psicologica e canali diretti di comunicazione;
2. **Reclutamento e selezione consapevoli.** introduzione di procedure strutturate e inclusive, assicurando pari trattamento e maggiore pluralità di prospettive nei processi di selezione;
3. **Panel di inclusione e reti di dipendenti DEI:** supporto strutturato a reti quali JongR, R-Pride e Neurodiversità, in termini di risorse, riconoscimento e ruolo di ambasciatori interni;
4. **Istituzione di un ufficio centrale DEI (DIG):** creazione di una struttura dedicata al coordinamento, alla consulenza e al supporto decisionale.

Abbiamo obiettivi chiari per posizioni manageriali e background biculturali: entro il 2030, il 29 % dei dipendenti di età pari o superiore a 14 anni avrà un background biculturale. Attualmente assistiamo a una carenza dalla scala 11 in poi."

Il **Comune di Gand** ha fissato due obiettivi nel quadro strategico 2021-2025 al fine di rappresentare la pluralità della popolazione:

- il 30% dei nuovi assunti deve essere costituito da persone di origine straniera (con cittadinanza di nascita non belga o con almeno un genitore con cittadinanza di nascita non belga);
- Il 2% del personale a tempo pieno deve essere composto da persone con disabilità.

Esempi reali di obiettivi misurabili includono anche le **quote di genere applicate per legge in Belgio**, non per i Comuni ma per l'alta dirigenza nelle istituzioni federali e per i consigli di amministrazione delle società quotate:

- Governo federale belga: dal 2012, non più di due terzi degli alti funzionari federali possono appartenere allo stesso sesso.
- Società quotate: la legge del 28 luglio 2011 stabilisce che almeno un terzo dei membri dei consigli di amministrazione sia di sesso diverso rispetto agli altri componenti.

Altri suggerimenti per obiettivi strategici:

Raccomandiamo che gli obiettivi strategici non si limitino alla rappresentanza o alla diversità "visibile", come spesso accade, ma si estendano, e forse ancor più importante, alle esperienze effettive di **inclusione ed equità** all'interno delle popolazioni considerate.



Di seguito sono riportati esempi di obiettivi concreti. Le cifre e le percentuali sono indicative e dovranno essere definite in sede di confronto. Servono a illustrare la chiarezza e la praticità derivanti dalla definizione di traguardi misurabili:

Equità (Equità procedurale) – esempi di obiettivi strategici

- “Entro giugno 2028, almeno l'85% dei dipendenti di ciascuna Direzione riferirà nell'indagine annuale che ‘le decisioni sono prese in modo equo nella mia organizzazione’ e che ‘le caratteristiche personali non influenzano il trattamento equo.’”
- “Entro la fine del 2029, il 100% dei dirigenti avrà completato una formazione obbligatoria sulle competenze DEI, con una valutazione post-formazione di almeno l'80% di soddisfazione rispetto agli obiettivi di apprendimento.”
Indicatori: partecipazione registrata nel sistema HR; valutazione post-formazione \geq 80% di soddisfazione; completamento di un incarico pratico o caso di studio incluso nel corso.
- “Dal 2026, la competenza DEI di ciascun manager sarà valutata annualmente tramite feedback a 360° e inclusa nella valutazione delle performance.”
Indicatori: feedback del team su atteggiamenti e comportamenti inclusivi; piano di miglioramento personale sull'inclusione; punteggio di competenza DEI \geq 4 su 5.

Inclusione – esempi di obiettivi strategici

- “Entro giugno 2028, almeno l'85% dei dipendenti di ciascuna Direzione riferirà nell'indagine annuale che ‘le caratteristiche personali non influenzano il modo in cui le persone si sentono a proprio agio nel dipartimento’ e che ‘tutti hanno lo spazio per essere se stessi, indipendentemente dalle loro caratteristiche personali’.”
- “Entro 12 mesi dall'ingresso nell'organizzazione, ogni neoassunto sarà affiancato da un tutor nell'ambito di un programma di onboarding inclusivo, con almeno l'80% di feedback positivi sul grado di soddisfazione annuale.”

Diversità – esempi di obiettivi strategici

- “Entro la fine del 2028, il Comune aumenterà del 25% la percentuale di dipendenti provenienti da un contesto migratorio di livello A e B rispetto al 2025, sulla base dei dati disponibili su luogo di nascita e origine (nazionalità di nascita del dipendente o dei genitori).”
- “Entro la fine del 2028, il Comune aumenterà del 15% la percentuale di dipendenti con background migratorio in posizioni dirigenziali rispetto al 2025, misurata con gli stessi criteri statistici.”
- “Almeno il 30% dei candidati convocati per colloqui di posizioni di livello A e B dovrà avere un background diversificato (sfondo migratorio, disabilità, età), monitorato attraverso strumenti di monitoraggio anonimo della diversità.”

4.2 Integrare gli obiettivi nei piani delle direzioni

Integrare gli obiettivi DEI nei piani delle diverse direzioni garantisce che la strategia non rimanga un'iniziativa separata, ma diventi parte integrante delle attività quotidiane. La DEI non dovrebbe essere vista come un “giocattolo di HR”: questa integrazione traduce gli obiettivi strategici dell'organizzazione in azioni concrete e contestualizzate, su cui ogni team e ogni responsabile di settore può realmente incidere.



Collaborando con le direzioni per allineare gli obiettivi, definire responsabilità chiare e inserire la DEI nei processi esistenti — come reclutamento, erogazione dei servizi e sviluppo del personale — si costruisce un senso di proprietà condivisa in tutta l'organizzazione. Questo approccio favorisce anche la responsabilità, rendendo i progressi visibili e misurabili a tutti i livelli.

Durante la definizione dei piani annuali o pluriennali, è fondamentale valutare come ciascun piano possa collegarsi alla strategia DEI, contribuendo all'istituzionalizzazione sostenibile degli obiettivi.

Esempi nei Comuni

Gli esempi di Comuni che hanno pienamente integrato la DEI nei piani delle direzioni sono ancora relativamente pochi. Le organizzazioni più avanzate stanno tuttora lavorando in questa direzione.

Sibel Saki del **Comune di Rotterdam**: *“Abbiamo bisogno di indicatori chiave di prestazione nei piani annuali di tutti i settori; senza di essi, gli impegni rimangono non vincolanti. L'approccio può variare tra le direzioni, perché ciascuna parte da una situazione diversa. Alcune sono più avanti di altre. Il nostro obiettivo è condividere le conoscenze tra le direzioni per favorire l'apprendimento reciproco. Per quanto riguarda gli indicatori condivisi, vogliamo includere i KPI, ma sono ancora in fase di sviluppo. Spesso le persone si rivolgono a me per avere risposte, ma vogliamo invertire questa dinamica: Cosa puoi fare tu? I KPI dovrebbero nascere dalle unità organizzative stesse. Se sviluppano i propri indicatori in base alla proprietà e alle esigenze interne, si riduce la resistenza. Io posso offrire consulenza, ma la responsabilità resta loro.”*

Analogamente, Naomi Mike del **Comune di Gand** sottolinea la sfida di integrare la DEI al giusto livello strategico: *“Stiamo supportando l'inserimento degli obiettivi DEI sia negli obiettivi strategici sia in quelli operativi delle direzioni. I piani d'azione delle singole direzioni restano spesso troppo operativi; i responsabili dei settori sono molto orientati all'azione e lavorano con un numero limitato di KPI o indicatori strategici.”*

4.3 Selezionare e progettare gli interventi DEI

La selezione e la progettazione degli interventi rappresentano il momento in cui gli obiettivi strategici si traducono in azioni concrete: corsi di formazione, nuovi processi di feedback, momenti strutturati di partecipazione, modifiche alle infrastrutture, procedure di selezione e altro ancora. Questo passaggio richiede scelte deliberate basate su dati, contributi degli stakeholder e priorità organizzative.

Gli interventi efficaci devono essere mirati a specifiche disuguaglianze, rispondere ai bisogni rilevati, allinearsi alle realtà dei settori/direzioni e progettati per influenzare sia i sistemi sia i comportamenti quotidiani. Co-creando interventi con le persone direttamente coinvolte, testando le idee su piccola scala e perfezionandole attraverso il feedback, si costruiscono azioni fattibili, credibili e di impatto, integrando la DEI nel tessuto dell'organizzazione comunale.

Per una panoramica degli interventi attualmente in corso nei Comuni partner del progetto DiGiN, si rimanda alla relazione **D5.1 – Valutazione e analisi degli interventi DEI**. In generale, gli interventi si concentrano sui seguenti ambiti:

- Clima di lavoro inclusivo e cultura organizzativa
- Gestione dei talenti
- Accessibilità

- Leadership

Tra gli interventi più comuni troviamo:

- Corsi di formazione inclusiva per i responsabili e la leadership
- Procedure di selezione oggettive e consapevoli per le assunzioni
- Nomina di un referente per la segnalazione di discriminazioni
- Adeguamento dell'accessibilità degli edifici e dei servizi digitali
- Creazione e supporto di reti di dipendenti o gruppi di risorse dei dipendenti
- Creazione di un pannello di inclusione

Progettare gli interventi sulla base di una **teoria del cambiamento** assicura che ogni azione sia mirata e fondata su una logica chiara di trasformazione. Questo approccio collega gli obiettivi a lungo termine alle condizioni, ai comportamenti e alle strutture che devono cambiare all'interno dell'organizzazione, evitando iniziative isolate e costruendo un portafoglio coerente e strategico di azioni.

Nel progettare e sviluppare gli interventi è fondamentale prevedere indicatori di monitoraggio e un piano di valutazione per ciascun intervento (cfr. la fase successiva e l'elemento 6.2 per ulteriori dettagli sulla teoria del cambiamento e sugli indicatori da includere).

Figura 4: Azioni del piano d'azione DIG 2024 del comune di Rotterdam

ROTTERDAM REPRESENTEERT ROTTERDAM <i>Dat betekent: binnenbrengen en binnenhouden van verschillende perspectieven in de organisatie en die laten (door)werken in de organisatie met een open en veilige werkkultuur waarin iedereen meedoet, zich gezien voelt, zichzelf kan zijn en talenten kan ontplooiën. Om daarmee aansluiting te creëren met de stad, het vertrouwen in onze ambtenaren te vergroten, de behoeften en wensen van Rotterdammers te begrijpen en te vertalen naar oplossingen. Dat is goed werkgeverschap en goed overheidsbeleid in een superdiverse stad.</i>								
AMBITIE								
DOELEN	Professioneel, inzichtelijk en betrouwbaar werkgeverschap DIG	Gelijkwaardige en veilige werkkultuur	Inclusieve en toegankelijke werkomgeving	Divers zoals Rotterdam	Meerstemmigheid productief voor de stad			
DADEN	DIG ontwikkeling versnellen, expertise bevorderen en duurzaam borgen in de organisatie	DIG netwerk waarderen, inspraak geven, succesverhalen en pijnpunten delen	(C)YOR in positie om de voortgang van DIG in de gemeentelijke organisatie te volgen	Aanscherping protocollen door concrete normen, consequenties en ondersteuning betrokkenen van o.a. discriminatie	Binnen 3 jaar voldoen alle leidinggevenden competentie van inclusief leider (in or out)	Inclusief denken en handelen door alle medewerkers – ten aanzien van alle vormen van diversiteit	Leidinggevenden en collega's van fsk13+ zijn in cultureel opzicht een afspiegeling van de stad	DIG borgen in beleidscyclus
	DIG Office instellen voor verdere uitwerkingen, advisering en coördinatie	Meetbare doeresultaten invoeren en verantwoorden: Comply or explain	DIG netwerk ondersteunen met tijd, budget, bijeenkomsten, waardering en rugdekking	Normen communiceren en veilig gesprek faciliteren over zorgen en wensen van collega's	Prioritering van inclusief leiderschap in het Rotterdamse Leiderschapsprofiel	DIG borgen in de medewerkersreis zodat (nieuwe) medewerkers kennismaken en worden ondersteund	Inclusieve werving management en fsk 13+ (2024). Daarna alle vacatures (2026)	Onderzoek naar discriminerende effecten van gemeentelijk handelen
	Jaarlijkse DIG-rapportage met streefcijfers, discriminatiemeldingen, MTO en voortgang van acties	Communiceren over interne adviesrapporten en opvolgen met nader onderzoek	Tookit met instrumenten en voorbeeldgedrag hoe te acteren bij discriminatie	Protocol toetsen door RADAR, recente adviesrapporten en interne ervaringsdeskundigen	Iedere manager en fsk13+ trainen op inclusief leiderschap, veiligheid en meerstemmigheid	Inclusie als competentie voor elke functie opnemen en ontvakkeraanbod daarop aanbieden.	Nieuwe vacature format met gemoderniseerd e definitie van kwaliteit (2024)	Toetsing DIG als vaste paragraaf in directienotities
	CD laat zich spiegelen door een externe procesbogeide r DIG	Ieder DIG project goed opdrachgever-schap, afspraken over doelen, middelen en evaluatie	"Spiegeelfunctie" / checks and balances vanuit het DIG-netwerk (zoals Inclusiviteits-paneel)	Melden van discriminatie en ander ongewenst gedrag structureel onder de aandacht en analyseren.	Dialogtafels (die durven wat een inclusieve en toegankelijke werkomgeving is) opvolging geven	Iedere afdeling neemt jaarlijks deel aan een training of dialoog over DIG op de werkvloer	Monitoring diversiteit per afdeling. Onderdeel van verantwoordings-gesprekken.	Deskundigheds-beoordeling inclusieve participatie-trajecten

4.4

Attribuire risorse e chiarire le responsabilità

Ogni intervento DEI dovrebbe essere supportato da risorse adeguate: tempo, budget, competenze e potere decisionale necessari per garantirne il successo. Ciò implica identificare leader responsabili, definire ruoli chiari tra le diverse direzioni/settori e creare strutture di coordinamento specifiche per ciascun intervento. Rendendo esplicite le responsabilità e allineandole ai processi decisionali dell'organizzazione, si crea un senso di responsabilità condivisa a più livelli. Quando le persone conoscono le proprie responsabilità e dispongono degli strumenti per agire, gli sforzi DEI diventano sia efficaci sia sostenibili.

Esempi nei Comuni

Molti Comuni hanno istituito un gruppo direttivo DEI con rappresentanti dei diversi settori e un ufficio DEI responsabile dell'attuazione quotidiana delle azioni. Raccomandiamo che i ruoli siano assegnati anche a livello di singole direzioni, così da estendere l'applicazione degli interventi in maniera coerente, come descritto nei paragrafi precedenti.

Una matrice RASCI può essere uno strumento molto utile per definire con chiarezza le responsabilità del personale per ciascuna misura. Essa consente di identificare chi è Responsabile, Approvante, Supporto, Consultato e Informato per ogni azione DEI. Nei contesti DEI, dove le responsabilità spesso attraversano più settori e livelli, questa chiarezza evita sovrapposizioni, lacune e ambiguità, rafforzando la titolarità e rendendo visibile la responsabilità a tutti i livelli dell'organizzazione.

4.5 Espandere la rete di agenti di cambiamento

Espandere la rete di agenti di cambiamento è essenziale per integrare profondamente la DEI in tutta l'organizzazione. Questo passaggio si concentra sull'identificazione dei dipendenti a tutti i livelli che dimostrano influenza, motivazione e credibilità, coinvolgendoli nel processo di trasformazione. Allargando questa rete, si rafforza la collaborazione tra settori/direzioni e si riduce la dipendenza da un piccolo gruppo centrale. Una coalizione più ampia aumenta anche la resilienza: quando più persone portano avanti la visione, lo slancio continua anche durante cambiamenti di leadership o pressioni operative.

Esempi nei Comuni

Sibel Saki del **Comune di Rotterdam**: *"Il piano DEI è stato elaborato circa due anni fa. Avevamo bisogno di un ufficio DEI per trasformarlo dalla carta in azione. Il nostro ufficio DEI ha attualmente cinque dipendenti a tempo pieno, troppo pochi per realizzare un cambiamento culturale da solo. Credo però in un effetto a cascata, in cui i cluster assumono la responsabilità di contribuire a modo loro, formando insieme un grande mosaico per il cambiamento culturale. Ho alcuni mandati, ma ci sono anche leader 'indiretti': ambasciatori che incoraggiano i colleghi ad agire."* La sua riflessione sottolinea quanto sia essenziale distribuire ampiamente la leadership dei DEI in tutta l'organizzazione.

Allo stesso modo, Yuri Piccione del **Comune di Genova** evidenzia il potenziale impatto della creazione di un Pannello di Inclusione o di una rete strutturata di agenti di cambiamento: *"L'attuazione più tangibile per noi sarebbe l'istituzione di un gruppo di esperti sull'inclusività o di una rete di agenti di cambiamento. Se riusciremo a coinvolgerli, avremo persone motivate e consapevoli che costituiscono la base per costruire la DEI e creare slancio. A mio avviso, sono la chiave. Fino ad ora, concetti come agenti di cambiamento o un panel di inclusività non erano ben noti; per noi è una novità."*

Questi esempi evidenziano come rafforzare la rete di agenti di cambiamento non sia un'attività accessoria, ma un passo cruciale per creare un cambiamento culturale duraturo e organizzativo. Quando più persone si sentono autorizzate a contribuire, la DEI diventa una **responsabilità condivisa** piuttosto che un compito confinato a pochi, aprendo la strada a un'organizzazione comunale più resiliente e inclusiva.

Fase 5 - Attuazione di una strategia DEI

Questa fase rappresenta il momento in cui gli obiettivi strategici si trasformano in **azioni concrete e visibili** all'interno di team, processi e servizi. Richiede coordinamento secondo la logica strategica, comunicazione chiara e monitoraggio continuo, per garantire che gli interventi siano implementati in modo coerente. Include anche la capacità di riconoscere segnali precoci, affrontare rapidamente ostacoli e celebrare i progressi, mantenendo così lo slancio e la motivazione.

Sottofasi:

5.1 Avviare gli interventi secondo la logica strategica

Una volta definita la strategia DEI (vedi fase precedente), l'organizzazione è pronta per iniziare l'attuazione. La maggior parte dei Comuni non parte completamente da zero: probabilmente ha già realizzato corsi di formazione isolati o eventi sporadici in una fase preliminare. Ora, con una strategia dettagliata e obiettivi chiari, è fondamentale sviluppare e consolidare azioni che contribuiscano a questi obiettivi.

Questa fase consiste nell'**attivare deliberatamente gli interventi progettati**, seguendo i percorsi delineati dalla teoria del cambiamento (cfr. fase 4.3). Allineando ogni azione al meccanismo d'impatto previsto, si garantisce coerenza e si evita dispersione degli sforzi. L'attuazione deve essere **iterativa**: monitorare i risultati precoci, adattare le azioni sulla base dei riscontri ricevuti, rimuovere gli ostacoli pratici man mano che emergono. È inoltre fondamentale una **comunicazione coordinata** e un **supporto visibile della leadership**, in modo che le direzioni/settori comprendano lo scopo di ciascuna attività. Interventi lanciati in maniera ponderata e strategica generano una spinta e dimostrano progressi credibili verso un cambiamento organizzativo duraturo.

5.2 Monitoraggio costante degli indicatori pertinenti durante il lavoro di implementazione

Il monitoraggio costante di indicatori garantisce che la strategia DEI resti basata sui dati e reattiva. Questo richiede una disciplina: sviluppare l'abitudine di raccogliere dati per ogni intervento mentre viene attuato permette di capire cosa funziona, dove emerge resistenza e quali aggiustamenti sono necessari. Monitorando gli indicatori in tempo reale - sia quantitativi che qualitativi - si costruisce un quadro chiaro dei progressi e delle eventuali lacune.

Per ulteriori linee guida si rimanda al documento D6.2 – Strumenti di valutazione per gli interventi DEI.

Esempi nei Comuni:

Sibel Saki del **Comune di Rotterdam** fornisce un esempio di come le valutazioni siano integrate nelle sessioni di formazione per una leadership inclusiva: *"Abbiamo un programma triennale di leadership inclusiva con valutazioni iniziali e finali, che monitora la curva di sviluppo della leadership inclusiva ed etica. Ad esempio: In che modo i leader hanno raccolto feedback dai dipendenti? Possiamo vedere che ciò si riflette in un feedback a 360- gradi?"*

Questo esempio illustra come la raccolta di indicatori continui, collegata a interventi specifici, consenta ai Comuni di monitorare i cambiamenti comportamentali, misurare l'impatto e perfezionare l'approccio. Con un monitoraggio coerente dei dati, la DEI non resta solo un insieme di intenzioni, ma uno sforzo organizzativo misurabile, dinamico e responsabile.

5.3 Rendere visibile l'implementazione all'interno e all'esterno dell'organizzazione

Questa fase si concentra sulla comunicazione aperta dei progressi, evidenziando azioni concrete e illustrando come gli interventi DEI stiano prendendo forma nel lavoro quotidiano. Condividere storie, dati ed esempi attraverso i canali interni rafforza che la percezione che la DEI sia una priorità attiva e in evoluzione.

Anche all'esterno, mostrare i propri sforzi aumenta la credibilità e posiziona l'organizzazione comunale come un attore impegnato e orientato all'apprendimento. La visibilità alimenta anche l'impegno: quando le persone possono osservare chiaramente che il cambiamento sta avvenendo, è più probabile che partecipino, contribuiscano e sostengano la trasformazione nel lungo periodo.

Coinvolgere il reparto comunicazione dell'organizzazione in questo compito è fondamentale. Può effettivamente avere un ruolo chiave nel rafforzare la cultura DEI e nel supportare il cambiamento strutturale all'interno dell'organizzazione.

Esempi nei Comuni

Debbie Helaha della **Leiden University** of Applied Sciences: "Pubblico una newsletter ogni tre mesi con notizie interne ed esterne. Ho iniziato una serie di interviste con studenti motivati a contribuire, e organizziamo eventi come Ketu Ketu e iftar e iniziative Pride, molto ben accolti. Sono stata presente anche alla settimana di introduzione per gli studenti del primo anno per dimostrare che vogliamo che tutti siano trattati allo stesso modo."

5.4 Coinvolgere tutte le parti interessate

È fondamentale organizzare riunioni periodiche con tutte le parti interessate coinvolte nell'attuazione della strategia DEI. Questi incontri non servono solo a progettare e pianificare le attività in modo partecipativo (come visto nelle fasi precedenti), ma anche a discutere i progressi compiuti, i principali risultati raggiunti e gli aspetti che necessitano miglioramenti. In questo modo è possibile identificare eventuali problemi e intervenire in modo proattivo.

Esempi nei Comuni

Sibel Saki del **Comune di Rotterdam** spiega l'importanza della responsabilità condivisa: "Abbiamo impegno e sostegno. Ogni team di gestione all'interno dell'organizzazione mostra chiaramente il proprio supporto. Quando la DEI viene considerata una priorità, aiuta anche i livelli sottostanti a comprenderne l'importanza."

Descrive inoltre come la struttura di governance di Rotterdam integri la DEI nelle normali routine di leadership: "Il segretario comunale, in qualità di massima autorità, si incontra ogni

quattro mesi con i direttori dei cluster in una riunione di gestione strutturata ("sturingsgesprek"). Durante queste sessioni si discutono diversi temi, tra cui reclami, questioni operative e DEI. La DEI è stata esplicitamente inserita come voce permanente, obbligando i direttori dei cluster a considerare i propri progressi."

Esempi di domande utilizzate in queste riunioni:

Primo trimestre:

- Quali delle 11 "evidenze" all'interno del cluster sono state considerate prioritarie e perché?
- Esiste resistenza all'interno del cluster verso una o più evidenze?
 - In caso affermativo, quali aree ne sono interessate e perché?
 - Cosa potrebbe aiutare ad affrontare questa resistenza?

Secondo trimestre:

- Quali risultati concreti e misurabili ha prodotto finora l'attenzione alla diversità, all'equità e all'inclusione (DEI) nel vostro cluster, sia in termini di consapevolezza sia di una composizione della forza lavoro chiaramente più diversificata e inclusiva?
- Descrivete quali innovazioni hanno avuto il maggiore impatto, come sono state integrate nei processi di lavoro e quali sono i prossimi passi necessari per raggiungere l'obiettivo "Rotterdam rappresenta Rotterdam".

Queste riflessioni strutturate assicurano che la DEI resti costantemente all'ordine del giorno della leadership, che i manager siano responsabili dei progressi nel proprio cluster e che i risultati vengano monitorati e discussi regolarmente.

Fase 6 - Monitoraggio dei progressi e valutazione

Monitorare i progressi e valutare la strategia DEI è fondamentale per assicurarsi che gli sforzi prodotti portino a un cambiamento significativo e duraturo. In questa fase, l'attenzione è rivolta alla revisione sistematica degli indicatori selezionati, alla valutazione dell'efficacia degli interventi e alla comprensione di come questi influenzino i comportamenti, le strutture e i risultati all'interno dell'organizzazione, o se vi siano aree in cui l'impatto è ancora limitato.

Questa attività rafforza anche la responsabilità, poiché dipartimenti e leader possono avere una visione chiara di dove si stanno ottenendo progressi e dove, invece, sono necessari ulteriori interventi. Integrando un approccio di apprendimento continuo nel processo, l'organizzazione comunale resta flessibile, trasparente e coerente con i propri obiettivi DEI a lungo termine.

Per approfondimenti pratici, il WP 6 offre uno sguardo dettagliato sulle pratiche di monitoraggio e valutazione. Si rimanda in particolare al documento D6.2 – Strumenti di valutazione per gli interventi DEI.

Sottofasi:

6.1 Raccogliere indicatori pertinenti per misurare i progressi

La raccolta di indicatori mirati è fondamentale per monitorare i progressi complessivi e garantire che la strategia DEI resti coerente con gli obiettivi a lungo termine. In questa fase, l'attenzione è rivolta alla selezione di un insieme equilibrato di indicatori quantitativi e qualitativi, in grado di riflettere la rappresentanza, l'equità delle opportunità e l'esperienza

di inclusione all'interno dell'organizzazione (vedi passaggi 2 e 4). Tracciando questi indicatori in modo costante, è possibile ottenere informazioni sui modelli sistemici, individuare dove gli interventi stanno producendo cambiamenti e rilevare le aree che richiedono ulteriori interventi. Un quadro di misurazione ben progettato trasforma la strategia DEI dall'essere un'intenzione astratta a un ciclo continuo di apprendimento e miglioramento.

Esempi nei Comuni

Sibel Saki del **Comune di Rotterdam** spiega: "È fondamentale avere strumenti di guida e monitoraggio. Utilizziamo il sondaggio sulla soddisfazione dei dipendenti per misurare l'esperienza di inclusione. Monitoriamo anche la diversità visibile, ad esempio i dati biculturali forniti dalla CBS."

Oltre a queste misure ricorrenti, Rotterdam ha introdotto un'indagine trimestrale avviata dal Segretario Comunale: "Ogni trimestre, il segretario comunale conduce un'indagine specifica sulla DEI: quali sono i successi? Ci sono domande o criticità? Questa indagine può essere applicata anche a singoli dipartimenti o cluster."

La combinazione di strumenti – sondaggi sui dipendenti, metriche demografiche e monitoraggio regolare a livello di leadership – garantisce una valutazione coerente dei progressi DEI in tutta l'organizzazione. Quando gli indicatori vengono raccolti e analizzati sistematicamente, contribuiscono a mantenere la strategia sulla giusta rotta e a rendere la DEI una priorità chiara, visibile e misurabile in tutto il Comune.

6.2 Comunicare regolarmente i risultati all'interno dell'organizzazione

È importante assicurarsi che i progressi siano visibili e facilmente comprensibili. Condividendo dati concreti ed esempi pratici tra team e canali di comunicazione, i dipendenti possono vedere come i loro sforzi contribuiscono a un cambiamento più ampio. Una comunicazione trasparente crea inoltre spazio per il dialogo, incoraggia il feedback e rafforza la responsabilità a tutti i livelli. Quando le persone comprendono sia i risultati raggiunti sia le sfide future, rimangono motivate e allineate, trasformando la DEI da un'ambizione astratta in un percorso organizzativo condiviso e continuo.

Si raccomanda di fornire aggiornamenti periodici sui progressi della DEI, seguendo i momenti di monitoraggio stabiliti nella strategia, e di utilizzare una varietà di canali adattati ai diversi gruppi di destinatari e al livello di maturità DEI dell'organizzazione. Le attività di monitoraggio offrono informazioni dettagliate sull'avanzamento dell'organizzazione, mentre la condivisione dei messaggi chiave con la comunità interna e l'accesso online a pubblicazioni o dati completi rendono i risultati trasparenti e facilmente consultabili.

Fase 7 – Adattare e istituzionalizzare gli interventi

Questo è il momento in cui il cambiamento diventa parte integrante del "DNA" dell'organizzazione. L'obiettivo di questa fase è garantire che gli interventi DEI di successo siano incorporati nelle pratiche quotidiane, nelle politiche e nel processo decisionale, in modo da durare oltre i singoli progetti o cicli di leadership.

Sottofasi:



7.1 Aggiustare la strategia quando necessario

La società evolve costantemente e, di conseguenza, anche le esigenze all'interno dell'organizzazione comunale cambiano. È quindi necessario riesaminare periodicamente lo stato di avanzamento definito nella fase 2. La strategia si sta dimostrando efficace o richiede aggiustamenti? Gli obiettivi raggiunti sono soddisfacenti o è il momento di alzare l'asticella?

Questa fase prevede un'analisi critica dei progressi, l'ascolto del feedback delle parti interessate e il riconoscimento dei cambiamenti contestuali che possono richiedere nuove priorità o approcci differenti. Gli aggiustamenti dovrebbero essere sempre intenzionali e basati su dati concreti: consolidare ciò che funziona e rimodellare ciò che non funziona. Trattare la strategia come un quadro "vivente", piuttosto che come un piano immutabile, offre la flessibilità necessaria per rispondere alle nuove sfide e alle intuizioni emergenti. Con questo approccio adattivo, la strategia DEI resta efficace, sostenibile e profondamente radicata nell'organizzazione nel tempo.

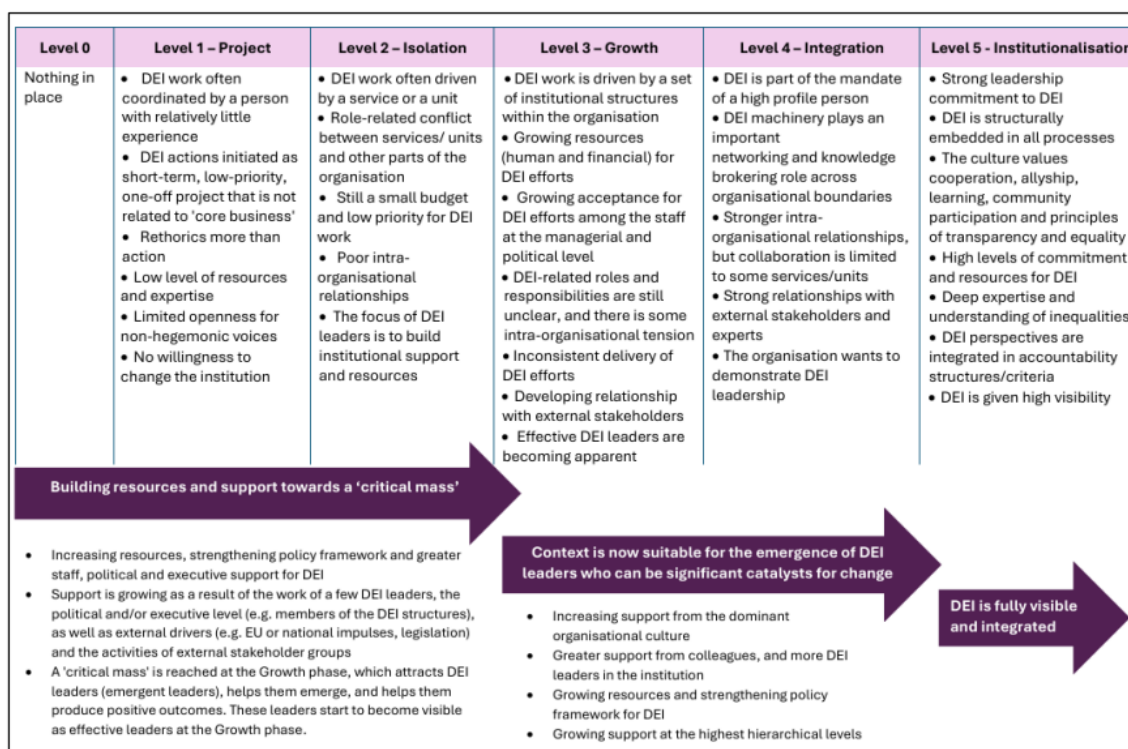
7.2 Eliminare gradualmente la necessità di una strategia DEI separata

Istituzionalizzare la DEI significa integrarla così profondamente nelle strutture, nei processi e nella cultura dell'organizzazione comunale da renderla inseparabile dalle decisioni quotidiane e dall'erogazione dei servizi. L'obiettivo è creare sistemi duraturi – con ruoli chiari, obiettivi misurabili e cicli di apprendimento continuo – che mantengano la resilienza della DEI anche di fronte a cambiamenti politici, turnover del personale o cambiamenti di priorità. Questo assicura un Comune che promuove costantemente equità, accesso e senso di appartenenza per tutti.

Sibel Saki del **Comune di Rotterdam** spiega: *"È necessario assicurarsi che l'ufficio DEI si dissolva il più rapidamente possibile: accelera i progressi a breve termine, ma poi integra gradualmente tutto nella routine dell'organizzazione nel giro di pochi anni. Siamo passati dal semplice riconoscimento della sua importanza a una reale assunzione di responsabilità, guidata dai massimi livelli."*

Quando la DEI è pienamente visibile e integrata, può diventare così radicata da non richiedere più riferimenti separati come concetto distinto. Questo processo si riflette nel modello dei livelli di istituzionalizzazione della DEI riportato di seguito.

Figura 5 – Livelli di istituzionalizzazione della DEI



7.3 Confrontare attività e risultati con quelli di comuni simili

Anche se le urgenze quotidiane possono facilmente assorbire tempo ed energie, è importante continuare a dialogare con altri Comuni. Il lavoro non si svolge in maniera isolata: osservando come i gli altri Comuni progettano le politiche, misurano l'impatto e mantengono il continuo avanzamento, è possibile ottenere una visione chiara dei punti di forza e delle aree in cui migliorare.

Questo confronto stimola nuovi modi di pensare e aiuta a definire obiettivi realistici, ma ambiziosi; inoltre assicura che il tuo Comune si sviluppi in linea con il contesto più ampio, alzando continuamente l'asticella per garantire un'esperienza dei dipendenti equa e inclusiva e un servizio pubblico di qualità.

7.4 Adattare la strategia DEI ai recenti cambiamenti nei quadri politici e giuridici

Mantenere la strategia DEI allineata all'evoluzione delle politiche e dei quadri giuridici è fondamentale per assicurare che il Comune resti conforme, credibile e proiettato verso il futuro. Integrare in modo proattivo nuovi standard rafforza la legittimità dell'organizzazione, riduce i rischi e contribuisce a generare risultati più equi.

Una strategia DEI non è mai statica. Potrebbe essere necessario rivederla a seguito di cambiamenti organizzativi – come l'arrivo di una nuova leadership – o in risposta a nuovi quadri normativi, politiche settoriali o altri sviluppi sociali. Le priorità possono mutare durante l'applicazione della strategia DEI. È quindi importante monitorare attentamente tali cambiamenti e confrontarsi con il team su quali modifiche attuare.

Con l'accrescersi delle competenze dei responsabili DEI, possono emergere nuove intuizioni che giustificano ulteriori adeguamenti, garantendo che la strategia rimanga sempre rilevante, efficace e radicata nel contesto organizzativo.

Indicatori chiave di successo – checklist per la risoluzione dei problemi

Il progetto **DiGiN** ha utilizzato i 10 indicatori chiave di successo per illustrare le condizioni necessarie affinché le politiche DEI abbiano un impatto positivo. Nel **Rapporto di Ricerca sugli interventi DEI (Deliverable 6.1)** i 10 principi vengono presentati e approfonditi. Nel **Report 5.1** sono state inoltre analizzate le lacune più evidenti che possono emergere nei Comuni.

Indicatori di successo:

1. Formulare una visione DEI chiara per l'organizzazione
2. Definire obiettivi SMART
3. Garantire una solida base di supporto
4. Utilizzare strumenti e metodi efficaci per raggiungere gli obiettivi
5. La leadership come fattore chiave
6. Creare un clima organizzativo inclusivo
7. Monitorare e valutare i risultati
8. Comunicare internamente ed esternamente sulle iniziative DEI
9. Accrescere conoscenze e competenze in materia di DEI
10. Monitorare e valutare i progressi e i risultati complessivi del piano DEI

In conclusione, la tabella seguente fornisce una panoramica dei 10 indicatori chiave di successo evidenziando alcune lacune o carenze comuni. Come strumento pratico, nella colonna di destra vengono indicati i passaggi secondari della relazione sopra citata che possono fornire la soluzione più adeguata al momento opportuno.

Tabella 3 – Tabella dei problemi relativi a 10 indicatori

Problemi o carenze	Soluzioni
<p>1. Formulare una visione DEI per l'organizzazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Questa visione soddisfa le esigenze dei diversi gruppi di portatori di interessi? • Questa visione è chiara a tutta l'organizzazione? 	<p>2.1 Qualitativo: indagare sulle preoccupazioni dei gruppi di dipendenti</p> <p>3.1 Coinvolgere le parti interessate attraverso metodi partecipativi e di co-progettazione</p> <p>4.1 Decidere gli obiettivi strategici chiari</p> <p>5.3 Rendere visibile l'implementazione</p>
<p>2. Formulare obiettivi SMART</p> <ul style="list-style-type: none"> • I tuoi obiettivi sono specifici, misurabili e limitati nel tempo? 	<p>4.1 Decidere gli obiettivi strategici chiari</p>
<p>3. Assicurare una base di supporto</p> <ul style="list-style-type: none"> • C'è una coalizione che si sviluppa attraverso i livelli organizzativi o i dipartimenti? • È chiaro chi ha quale ruolo o responsabilità? 	<p>1.2 Identificare e collegare agenti di cambiamento</p> <p>3.1 Coinvolgere le parti interessate attraverso metodi partecipativi e di co-progettazione</p> <p>4.5 Espandi la tua rete di agenti di cambiamento</p> <p>5.4 Coinvolgere tutte le parti interessate</p> <p>4.4 Attribuire risorse e chiarire le responsabilità</p>
<p>4. Utilizzare strumenti e strumenti efficaci per realizzare gli obiettivi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esiste un ampio consenso sulla terminologia e su ciò che è effettivamente necessario? • Sono in atto alcune iniziative promettenti ma non ancora sufficientemente sviluppate? 	<p>1.1 Familiarizzare te stesso e l'organizzazione con i concetti del DEI</p> <p>1.3 Sviluppare la capacità di far progredire i DEI nella propria organizzazione</p> <p>4.1 Decidere gli obiettivi strategici chiari</p> <p>4.3 Selezione e progettazione degli interventi</p>
<p>5. La leadership è essenziale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sono coinvolti i dirigenti comunali? • C'è responsabilità a livello gestionale? 	<p>2.3 Mappare le parti interessate: identificare chi influenza, esperienze o consente il cambiamento</p> <p>3.1 Coinvolgere le parti interessate attraverso metodi partecipativi e di co-progettazione</p> <p>4.2 Integrare gli obiettivi nei piani di dipartimento</p> <p>4.4 Attribuire risorse e chiarire le responsabilità</p>
<p>6. Creare un clima organizzativo inclusivo</p>	<p>1.3 Sviluppare la capacità di far progredire i DEI nella propria organizzazione</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Sono messe in atto le competenze e i comportamenti concreti necessari per evitare discriminazioni nei rapporti di lavoro? • Ogni direzione presta particolare attenzione ai problemi di inclusione? 	<p>4.3 Selezione e progettazione degli interventi 4.2 Integrare gli obiettivi nei piani di dipartimento</p>
<p>7. Monitorare e valutare i risultati (degli interventi)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esiste una pratica di monitoraggio, valutazione e conseguente adeguamento degli interventi? 	<p>5.2 Raccogliere gli indicatori in modo continuo durante il lavoro di implementazione</p>
<p>8. Comunicare internamente ed esternamente su DEI</p> <ul style="list-style-type: none"> • La DEI viene regolarmente menzionata e si celebrano i progressi nelle nostre comunicazioni interne? • I progressi della DEI sono regolarmente comunicati? 	<p>5.3 Rendere visibile l'implementazione 6.2 Comunicare regolarmente i risultati all'interno dell'organizzazione 6.2 Comunicare regolarmente i risultati all'interno dell'organizzazione</p>
<p>9. Aumentare le conoscenze e le competenze sui DEI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le cause strutturali e le origini delle disuguaglianze sociali come il sessismo, il razzismo e l'abilismo sono sufficientemente conosciute? • Sono competenze per comportamenti non discriminatori sviluppate da tutti i dipendenti 	<p>1.1 Familiarizzare te stesso e l'organizzazione con i concetti del DEI 2.1 Qualitativo: indagare sulle preoccupazioni dei gruppi di dipendenti 4.3 Selezione e progettazione degli interventi</p>
<p>10. Monitorare e valutare i progressi e i risultati del piano generale DEI</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mia organizzazione ha cifre sulla composizione della nostra forza lavoro e sulle esperienze dei dipendenti? • C'è una raccolta e un'analisi approfondite dei risultati? 	<p>2.1 Qualitativo: indagare sulle preoccupazioni dei gruppi di dipendenti 2.2 Quantitativo: raccogliere e analizzare i dati per mappare le disuguaglianze 6.1 Raccogliere indicatori pertinenti per misurare i progressi complessivi 7.1 Aggiusta la tua strategia dove necessario</p>

RIFERIMENTI

Strumenti online:

EIGE (European Institute for Gender Equality) (2022), "Gender equality plans in academia and research: roadmap to effective implementation", <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-plans-academia-and-research-roadmap-effective-implementation>

GEAR tool (Gender Equality in Academia and Research): step-by-step guide for research funding bodies, <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear>

From resistance to gain – Handout for building support and engagement for diversity and inclusion policies among managers and employees – Utrecht University and SER Diversity in Business, https://static1.squarespace.com/static/61f950abce7da8698c111d18/t/6937e74a7f17d7238630962c/1765271370934/Bokern+et+al.%2C+2025_Handout+From+Resistance+to+Gain_EN.pdf

Libri:

"Van woorden naar daden – een gids voor een inclusieve organisatie" - Semiha Denktas, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2025

"Dei Deconstructed: Your No-Nonsense Guide to Doing the Work and Doing It Right" – Lily Zheng, 2022

"De inclusiemarathon" - Kauthar Bouchallikht, Zoe Papaikononou, 2021

Sessioni di lavoro:

Training session "A "Simulation room" for the new DEI Strategic Framework" – Ghent municipality 27 oktober 2025